

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»  
УДК 336.7

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ П.В.Круш  
(підпис)

“    ”    \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Магістерська дисертація**

зі спеціальності    051 «Економіка»

спеціалізація    «Економіка підприємств»

на тему: Управління фінансовим потенціалом з метою підвищення інвестиційної привабливості ПрАТ «МТС Україна»

Виконав: студент 6 курсу, групи УЕ-361м

Гращенко Максим Вячеславович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник    доц., к.е.н Шашина М.В.

\_\_\_\_\_ (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Консультант    Розділ 2.4  
(назва розділу)

доцент, к.е.н.Кузьмінська Н.Л. \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, , прізвище, ініціали)

(підпис)

Рецензент

доц, Стець О.В.  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2018 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-науковою програмою

Спеціальність (спеціалізація) – 8.0305401 «Економіка підприємництва»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Круш П.В

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
на магістерську дисертацію студенту**

**Гращенку Максиму Вячеславовичу**

1. Тема дисертації «Управління фінансовим потенціалом з метою підвищення інвестиційної привабливості ПрАТ «МТС Україна», науковий керівник дисертації Шашина Марина Володимирівна, доцент, к.е.н затверджені наказом по університету від 12.01.2018 р. №33-с

2. Термін подання студентом дисертації 10 травня 2018 р.

3. Об'єкт дослідження: процес управління фінансовим потенціалом підприємства

4. Предмет дослідження: теоретичні положення та методичні підходи, інструменти та методи управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- Аналіз фінансово-економічного становища прАт «МТС Україна»;
- Аналіз системи управління прАт «МТС Україна»;
- Розробка система управління фінансовим потенціалом;
- Обґрунтування напрямків удосконалення управління фінансовим потенціалом;

- Здійснення прогнозування зміни економічної ефективності діяльності прАт «МТС Україна» в умовах реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 17 таблиць, 18 рисунків, 3 додатків.

7. Орієнтовний перелік публікацій: 2 статті, 3 тези.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ I			
Розділ 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Розділ III			
Нормо-контроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

#### Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
	Затвердження теми науковим керівником	17.11.2017 р.	
	1-й розділ написання магістерської дисертації	28.12.2017 р.	
	2-й розділ написання магістерської дисертації	16.02.2018 р.	
	3-й розділ написання магістерської дисертації	09.04.2018 р.	
	Попередній захист магістерської дисертації	26.04.2018 р.	
	Строк подання магістерської дисертації на кафедру	10.05.2018 р.	
	Захист магістерської дисертації	21.05 – 25.05.2018 р.	

Студент

Гращенко М.В.

Науковий керівник дисертації

Шашина М.В.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Гращенка Максима Вячеславовича на тему «Управління фінансовим потенціалом з метою підвищення інвестиційної привабливості прАт «МТС Україна»», напрям підготовки 8.03050401, «Економіка і підприємництво», КПІ, 2018, Київ.

Магістерська дипломна робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана в обсязі 103 сторінки, містить 18 рис, 17 таблиць та 3 додатків.

Метою цього дослідження є опис та обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій щодо поліпшення процесу управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна» для покращення його інвестиційної привабливості.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: системний підхід, метод наукової абстракції – для уточнення сутності управління фінансового потенціалу; метод порівняння – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці; графічний – для обробки рядів динаміки; аналіз та синтез – для визначення методів управління фінансовим потенціалом.

В роботі запропоновано використання системи контролю основних фінансово-економічних показників підприємства, що дозволить структурувати процес управління фінансовим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та методичні підходи, інструменти та методи управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна».

Ключові слова: управління фінансовим потенціалом, інвестиційна привабливість, аналіз, оцінка ефективності управління підприємством.

### **ABSTRACT**

The Master's diploma work is written by Hrashchenko Maksym Vjjacheslavovich in the topic "Management of Financial Potential to Increase Investment Attractiveness of «MTS Ukraine»", preparation area 8.03050401, «Economics and entrepreneurship», KPI, 2018, Kyiv.

Master's degree work consists of an introduction, four parts, summary and recommendations, annexes.

The amount of diploma is 103 pages with 18 pictures, 17 tables, and 3 add-ins.

The purpose of this research is to describe and substantiate theoretical and practical recommendations for improving the financial capacity management process of MTS Ukraine to improve its investment attractiveness.

In order to achieve the goals set forth in the work, general scientific and special research methods were used: the system approach, the method of scientific abstraction - to clarify the essence of management of financial potential; comparison method - to evaluate the obtained actual values of indicators in dynamics; graphics - for processing dynamics series; analysis and synthesis - to determine the methods of managing financial potential. The paper proposes the use of the control system of the main financial and economic indicators of the enterprise, which will allow structuring the process of management of the financial potential of the enterprise.

The object of the study is the process of managing the financial potential of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical positions and methodical approaches, tools, and methods of financial potential management of MTS Ukrain.

Keywords: financial potential management, investment attractiveness, analysis, evaluation of enterprise management efficiency.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>10</b>
1.1 Сутність управління фінансовим потенціалом .....	10
1.2. Підходи до оцінки показників управління фінансовим потенціалом підприємства.....	2
1.3. Методичні підходи до оцінки фінансового потенціалу підприємства.....	28
Висновки по першому розділу.....	37
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МТС».....</b>	<b>38</b>
2.1. Характеристика підприємницької діяльності прАт «МТС».....	38
2.2. Аналіз фінансового-економічного стану прАт «МТС».....	46
2.3. Оцінка та аналіз ефективності управління фінансовим потенціалом прАт «МТС».....	54
2.4 . Математичні методи оцінювання чинників формування ефективної системи фінансовим потенціалом .....	61
Висновки по другому розділу .....	74
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «МТС».....</b>	<b>75</b>
3.1. Підходи щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом на підприємстві.....	75

3.2 Пропозиції та їх обґрунтування щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна» .....	83
3.3 Прогнозування змін в управлінні фінансового потенціалу після запровадження запропонованих засобів .....	94
Висновки по третьому розділу.....	102
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>	<b>103</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>106</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>109</b>

## **ВСТУП**

На сьогодні, тема ефективності управління фінансовим потенціалом є неймовірно актуальною. За умов жорсткої конкуренції та сучасного стану економіки в країні, дуже важливим є прийняття правильно стратегічного рішення, яке б давало змогу підприємству розвиватись та впевнено себе почувати. Запорукою ефективного управління компанії та його фінансовим потенціалом є контроль та аналіз всіх внутрішніх та зовнішніх факторів. Усі рішення, які приймаються з метою поліпшення економічного стану підприємства мають ґрунтуватись на певних показниках, а види та якість цих показників напряму залежить від способу та ефективності управління фінансовим потенціалом.

Метою цього дослідження є опис та обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій щодо поліпшення процесу управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна» для покращення його інвестиційної привабливості.

Для досягнення цієї мети та отримання результатів дослідження необхідним є вирішення таких завдань:

- Аналіз фінансово-економічного становища прАт «МТС Україна»;
- Аналіз системи управління прАт «МТС Україна»;
- Розробка система управління фінансовим потенціалом;
- Обґрунтування напрямків удосконалення управління фінансовим потенціалом;



- Здійснення прогнозування зміни економічної ефективності діяльності прАт «МТС Україна» в умовах реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та методичні підходи, інструменти та методи управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна».

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: системний підхід, метод наукової абстракції – для уточнення сутності управління фінансового потенціалу; метод порівняння – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці; графічний – для обробки рядів динаміки; аналіз та синтез – для визначення методів управління фінансовим потенціалом.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці й обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і прикладних рекомендацій щодо удосконалення фінансового потенціалом підприємства та полягають у такому:

Дістало подальшого розвитку:

- Методичний підхід щодо управління фінансовим потенціалом;
- Визначення основних тенденцій розвитку стратегій покращення фінансового потенціалом;
- Стратегія управління фінансовим потенціалом.

Удосконалено:

- Методичний підхід щодо розрахунку економічного ефекту від провадження систему управління фінансовим потенціалом.

Уточнено:

- Підходи щодо вибору економічних показників для ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність управління фінансовим потенціалом**

Наразі, дивлячись на економічні дослідження, можна стверджувати що поняття фінансового потенціалу немає чіткого значення, це напряду пов'язано з тим, що воно є симбіозом ряду понять, що в собі, так чи інакше, уособлюють поняття потенціалу підприємства загалом. На сьогоднішній день для визначення потенціалу підприємства існують різні підходи. Насамперед, під час роботи над дослідженням фінансового потенціалу підприємства необхідно зв'язати це поняття з більш загальними поняттями, які допомагають визначити всі можливості підприємства у різних сферах його діяльності.

Під поняттям потенціал підприємства слід розуміти, що це сукупність загальних факторів та показників, за допомогою яких, можна побачити всі можливості підприємства, зокрема ресурси, які можуть бути використані підприємством для досягнення економічних та фінансові цілей, запаси коштів, виробничі потужності, тощо.

Завдяки цим даним стає можливо визначення загального значення фінансового потенціалу підприємства та формулювання поняття економічного потенціалу підприємства, також можливо максимально точно і чітко відобразити його суть. Враховуючи всі ці чинники, під цим поняттям слід розуміти, що це є показник рівня можливостей для конкурентної боротьби, розвитку підприємства, здатність підприємства до ефективного управління фінансовим потенціалом, задля підвищення та поліпшення фінансового потенціалу.

Використання фінансових механізмів з метою досягнення практичних та стратегічних цілей підприємства — це і є *сутність фінансового потенціалу*. Вкрай важливим для ефективного існування підприємства є наявність ресурсів як таких, а можливість підприємства у короткий термін відтворити активи, які необхідні для ефективного функціонування. В сучасних умовах конкурентної боротьби та умовах самого ринку, дуже важливо щоб усі ресурси підприємства були задіяні у його роботі.

Від ефективності та величини *фінансового потенціалу* безпосередньо залежить *виробничий потенціал*. Це один із найважливіших показників, що демонструє виробничу потужність підприємства та визначається наявністю будь-яких матеріальних чинників виробництва, зокрема, розміром капіталу, тобто потенційним об'ємом виробництва продукції, потенційними можливостями підприємства, потенційними можливостями використання ресурсів. Демонструється це тим, що внаслідок підвищення продуктивності праці підвищується трудовий потенціал, що в свою чергу дає можливість для збільшення прибутку.

Дивлячись на загальний *економічний потенціал підприємства*, в залежності від структури ресурсів, які його формують, а також від факторів розвитку можна виокремити декілька груп загального економічного потенціалу, зокрема таких:

- Загальноекономічний потенціал з високою долею витрат на формування трудового потенціалу
- Загальний економічний потенціал з високою долею витрат на формування виробничого потенціалу
- Загальної економічний потенціал з високою долею витрат на формування науково-технічного й навчального потенціалу

Фінансовий потенціал має велике значення для нормального функціонування підприємства та забезпечення його сталого розвитку, матеріальна основа фінансового потенціалу складають фінансові ресурси.

Всі зв'язки фінансового потенціалу взаємопов'язані, що передбачає застосування комплексного підходу до їх дослідження. Фінансовий потенціал розвитку підприємства і окремі його елементи можна розглянути з двох позицій:

- По-перше, як сукупність власних і залучених фінансових ресурсів;
- По-друге, як здатність підприємства ефективно використовувати фінансові ресурси для реалізації своїх інтересів і сприяння розвитку.

**Управління фінансовим потенціалом** має здійснюватися за допомогою відповідного механізму, який передбачає задоволення потреб підприємства, забезпечення оптимального запасу фінансової міцності для протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, створення матеріальної основи для економічного розвитку. Дії механізмів мають бути спрямована на:

- Формування фінансового потенціалу та його складових;
- Стимулювання приросту фінансового потенціалу на підприємстві за рахунок підвищення рівня праці;
- Ефективний контроль за витратами.

На мою думку, під фінансовим потенціалом необхідно розуміти, що це система відносин, що виникає між різними суб'єктами підприємницької діяльності на макро- і мікрорівнях з метою отримання максимально можливих фінансових показників, які можуть бути отримані лише при найвдалішому використанні доступних для підприємства ресурсів використовуючи моніторинг основних економічних та фінансових показників підприємства та визначення структурної динаміки.

Зростання фінансових недоліків та внутрішніх негараздів в системі управління фінансовою діяльністю та можливостями підприємства, недостатня чіткість та складність проблем на фоні постійного збільшення чинників з внутрішнього та зовнішнього середовища, проблеми, що ви-

никають в єдності економічних, соціальних, управлінських та інших факторів, зумовлює застосування системних рішень до управління фінансовим потенціалом підприємства.

Для вирішення основних задач та досягненні певних фінансових цілей, з використання системних підходів, можливо лише в тому випадку, коли існує джерело достовірної інформації, завдяки якій можливо спрогнозувати та вирішити нагальні потреби та задачі на підприємстві. Джерело формування вкрай необхідної інформаційної вказані на схемі.



Рис.1.1.1 Джерела інформації для управління фінансовим потенціалом

Як вже зазначалось, для управління фінансовим потенціалом підприємства необхідний системний підхід, який складається з трьох взаємопов'язаних етапів.

**Перший етап** – це діагностика фінансових показників представляє собою встановлення і вивчення ознак, що визначають розвиток фінансового потенціалу і можливе запобігання небажаних відхилень від його розвитку.

Виконання даного етапу зумовлено необхідністю аналізу стану фінансової діяльності підприємства для оперативної коригування з метою досягнення поставлених стратегічних цілей по накопиченню фінансового потенціалу. На даному етапі важливі не стільки поточні значення показників фінансової діяльності, скільки тенденції їх зміни за певний проміжок часу. При цьому слід аналізувати як тенденцію змін між наступними і по-

передніми значеннями показників, так і тенденцію змін показників «до» і «після» прийняття рішень.

**Другий етап** – це оцінка структурної динаміки фінансових показників є невід'ємною складовою частиною системного підходу до управління фінансовим потенціалом підприємства, виконання якого дозволяє своєчасно вносити корективи в структуру фінансового потенціалу для досягнення поставленої мети. В рамках даного етапу, виявлені на першому етапі відхилення фінансових показників аналізуються і виділяються фінансові показники, за якими спостерігаються «критичні» відхилення від встановлених цільових нормативів. По кожному «критичному» відхиленню визначаються причини їх виникнення.

**Третій етап** - моніторинг фінансових показників, є одним з основних складових системного підходу до управління фінансовим потенціалом підприємства, який дозволяє визначити ймовірність досягнення поставлених стратегічних цілей. Моніторинг фінансових показників, з одного боку, забезпечує функціональну повноту, достовірність і точність прогнозу, а з іншого – зменшує витрати часу і засобів на прогнозування. Частота прогнозування значення фінансових показників залежить від цілей, які стоять перед системою моніторингу, а також від рівня отриманих значень фінансових показників. Результатом прогнозування є графічне представлення динаміки прогнозованих значень фінансових показників. На їх основі визначаються критичні точки, в яких тенденція зміни значень прогнозованих фінансових показників може змінюватися під впливом тих чи інших факторів.

Таким чином, пропонований системний підхід до управління фінансовим потенціалом підприємства, що складається з трьох взаємопов'язаних етапів дозволяє швидко управляти власними, короткостроковими і довгостроковими фінансовими ресурсами підприємства, виявляючи приховані

резерви, що позитивно відбивається на ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

Кожен елемент діяльності торгового підприємства відповідає навколишньої дійсності, отже, дії з аналізу повинні бути узгодженими, взаємодоповнюючими, має існувати єдність і сумісність принципів.

Для того, щоб отримати оцінку економічної ефективності комерційної діяльності компанії, передбачається використання комплексного підходу до оцінки діяльності з точки зору і позицій різних зацікавлених осіб. Зацікавленими особами в оцінці ефективності комерційної діяльності виступають: власники компанії, керівництво компанії, комерційні партнери, постачальники і кредитори, органи державного контролю та нагляду, споживачі.

**Економічна ефективність** будь-якої діяльності в ринковій економіці є одним з найважливіших умов її здійснення і характеризується співвідношенням між досягнутим результатом і витратами. Чим більше результати, досягнуті за рахунок однакових витрат, або чим менші витрати, вироблені для досягнення одних і тих же результатів, тим вище ефективність. В умовах обмежених ресурсів, які можна використовувати для задоволення потреб, ефективне їх використання стає обов'язковим фактором успішного розвитку. У зв'язку з цим проблема оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності завжди займала особливе місце в економічній науці.

У широкому сенсі під *економічною ефективністю* розуміється соціально-економічна категорія, пов'язана з розвитком продуктивних сил і характером виробничих відносин, властивих даному способу виробництва.

Системність оцінки економічної ефективності обумовлена низкою чинників.

**По-перше**, при оцінці економічної ефективності, як соціально економічної категорії, необхідно враховувати не тільки ефективність

функціонування виробництва, а й ефективність розвитку соціальної сфери. Як показує практика, не завжди економічно обґрунтоване виробництво є соціально-ефективним.

Особливо сильно ця суперечність може виявлятися в умовах слабо розвиненою нормативно-правової бази, що стосується захисту інтересів працівників. При цьому необхідно враховувати, що соціальний і виробничий аспекти тісно між собою пов'язані і мають значну взаємний вплив.

*По-друге*, при оцінці економічної ефективності необхідно чітко визначити рівень оцінки: підприємство, галузь, народне господарство в цілому.

Необхідність обліку даного чинника зумовлена тим, що на різних рівнях використовуються різні критерії оцінки. При цьому заміщення критеріїв з методологічної точки зору є грубим порушенням процедури оцінки, яке може негативно відбитися на достовірності отриманих результатів.

*По-третьє*, системний підхід до оцінки економічної ефективності дозволяє врахувати можливий системний ефект, який виражається в неоднозначному впливі ефективного розвитку окремих рівнів системи на ефективність системи в цілому. Ефективний розвиток окремих підприємств в галузі може негативно відбитися на її розвитку в цілому. Прикладом може служити ефективна конкурентна стратегія фірми, внаслідок реалізації якої в галузі з'являється великий монополіст. Така ж ситуація складається і на більш високих рівнях. ефективний розвиток окремих галузей народного господарства не завжди сприяє ефективному розвитку народного господарства в цілому. Прикладом може служити розвиток в останні два десятиліття галузей сировинного сектора російської економіки.

Сьогодні не залишилося сумнівів, що пріоритетний розвиток даних галузей в значній мірі гальмує розвиток економіки в цілому.

*По-четверте*, необхідно враховувати, що суспільне виробництво саме



є складовою частиною суспільної системи в цілому. Тому економічна ефективність суспільного виробництва повинна розглядатися в контексті суспільної ефективності і не суперечити їй.

Крім особливостей оцінки, пов'язаних з системним характером, необхідно враховувати так само і особливості об'єкта оцінки. Справа в тому, що в економічній літературі виділяються кілька видів підприємницької діяльності в відповідність з фазами відтворювального циклу: виробнича, комерційна і фінансова. Деякі дослідники до перерахованих видів діяльності додають консультативну підприємницьку діяльність, яка безпосередньо не співвідноситься ні з однією фазою відтворювального циклу, але все їх обслуговує.

Тому при визначенні ефективності підприємницької діяльності обов'язково необхідно враховувати, що за видами така діяльність є неоднорідною. Очевидно, що для кожного з видів підприємницької діяльності, поряд з узагальнюючими, повинні використовуватися і специфічні показники ефективності.

Ще однією особливістю оцінки ефективності підприємницької діяльності є суттєва відмінність набору показників ефективності діяльності в залежності від галузі підприємництва. Звідси випливають два важливі висновки: не існує єдиної методики оцінки ефективності підприємницької діяльності для всіх галузей підприємницької діяльності.

Стосовно до першого висновку слід зазначити, що мова йде про методику, а не про набір показників. При оцінці ефективності підприємницької діяльності підприємств різних галузей можуть бути використані однакові показники: *рентабельність*, *фондомісткість*, *фондовіддача*, *показники оборотності*. Але підходи до трактування отриманих значень в залежності від галузі повинні відрізнятися.

Важливою методичною особливістю оцінки ефективності підприємницької діяльності є порівняльний характер даної категорії. Відповісти на

питання, ефективна та чи інша діяльність або не ефективна, можливо тільки порівнявши значення показників ефективності з загальноприйнятими значеннями (середньогалузевими, еталонними).

Дана особливість обумовлює певні труднощі в розробці і використанні на практиці різних методик оцінки ефективності підприємницької діяльності.

У науковій літературі досі без відповіді залишаються питання визначення еталонних показників ефективності. А використання середньогалузевих показників не дозволяє оцінити суспільну ефективність підприємницької діяльності. Тому проблема вибору критерію ефективності є дуже актуальною.

При розробці методичних підходів до визначення критерію економічної ефективності підприємницької діяльності можна виділити три напрями: приватний, ситуаційний і універсальний. Перевагою приватного підходу є вибір тільки одного критерію ефективності та відповідного йому показника. Але об'єктивно оцінити економічну ефективність підприємницької діяльності тільки на основі одного критерію не представляється можливим, так як дана категорія носить двоякий характер. Тому і критеріїв, виходячи з приватного підходу, має бути як мінімум два: критерій виробничо-економічної та соціально-економічної ефективності. Але багатогранність даних понять не дозволяє звести оцінку ефективності до оцінки якогось одного критерію, не залишивши без уваги при цьому інші сторони досліджуваних явищ.

Використання ситуаційного підходу передбачає встановлення планових критеріїв ефективності. Даний підхід широко застосовувався в планової командно-адміністративній економіці. Труднощі в його застосуванні обумовлені необхідністю обґрунтування планових значень не тільки на рівні окремих підприємств, але і на рівні галузі і народного господарства в цілому. Універсальний підхід передбачає визначення комплексного крите-

рію економічної ефективності підприємницької діяльності на основі середньої оцінки безлічі критеріїв. Безсумнівною перевагою даного підходу є порівнянність результатів оцінки та можливість порівняння ефективності підприємницької діяльності підприємств, що володіють різним ресурсним потенціалом, що відрізняються умовами господарювання. Використання універсального підходу на практиці ускладнено необхідністю обґрунтування набору показників і забезпечення їх порівнянності.

Найбільш вдалим підходом для визначення економічної ефективності підприємницької діяльності є універсальний підхід, так як він дозволяє більш повно, з різних позицій, оцінити ефективність підприємницької діяльності. А наявність агрегованого показника ефективності значно спрощує аналіз і інтерпретацію отриманих результатів.

Отже, для економічно вигідного управління фінансовим потенціалом, необхідна оцінка ефективності роботи компанії, головною метою якої є - виявлення можливостей задля розвитку підприємства, які виявляються за результатами повного аналізу фінансової діяльності підприємства та коефіцієнтів, здатних максимально розгорнуто показати стан та перспективи розвитку організації.

## **1.2. Підходи до оцінки показників управління фінансовим потенціалом підприємства**

Ознайомившись з поняттям фінансового потенціалу можемо перейти до методів його оцінки. Дослідження показали, що оцінка фінансового потенціалу підприємства ґрунтується на методі відносних показників. Коефіцієнти є універсальним засобом фінансового аналізу завдяки простоті обчислення і наочності отриманої інформації.

Розглянемо наступні підходу до оцінки фінансової стійкості організації:

*Традиційний підхід* використовує показники, що характеризують активи організації, джерела їх формування та інші сторони фінансово-господарської діяльності підприємства без угруповання за певною ознакою. До недоліків даного методу можна віднести те, що різні дослідники визначають різну кількість і склад коефіцієнтів, які можуть бути використані в аналізі фінансової стійкості організації; також різняться уявлення про значущість кожного коефіцієнта; в даному аналізі використовуються ретроспективні дані (з бухгалтерської звітності), що знижує якість оцінки. При цьому варто пам'ятати, що різні методи рейтингової оцінки дають неоднозначний результат.

*Ресурсний підхід* розглядає вивчення фінансового становища підприємства через призму його ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, інтелектуальних і т.п. Саме від того, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси і залежать виручка від реалізації продукції, рівень її собівартості, а також фінансові показники. При цьому підході вивчають показники, що вказують на ефективність використання кожного з видів ресурсів організації, і на основі їх роблять висновки про фінансову

стійкість. Тут варто звернути увагу на те, щоб використання ресурсів йшло по інтенсивному шляху, тобто щоб фінансові показники підприємства поліпшувалися за рахунок підвищення продуктивності праці, а не просто за рахунок розширення виробництва.

*Ресурсно-управлінський* підхід доповнює ресурсний підхід тим, що в ньому враховується ще і роль рівня управління організацією, адже від якості менеджменту залежить повноцінне функціонування будь-якого підприємства. При цьому підході порівнюють темп зростання управлінських витрат на обсяг випуску продукції з темпом зростання прямих витрат на ресурси для випуску того ж обсягу продукції. Потрібно пам'ятати, що якщо зростання управлінських витрат перевищує зростання прямих витрат при збільшенні обсягу продукції, що випускається, то таке управління не може вважатися ефективним і потребує оптимізації.

*Методи і моделі*, засновані на статистичному аналізі, для аналізу використовують порівняння показників фінансової стійкості аналізованого підприємства і аналогічних організацій, які збанкрутували або навпаки уникли банкрутства. В Україні цей метод використовують не так часто через відсутність статичної порівняльної бази даних.

*Методичні підходи до побудови багатofакторних моделей прогнозування банкрутства* можуть використовуватися при прогнозуванні фінансової стійкості російських організацій. В цьому випадку для кожного року будують аналітичну модель, яка включає в себе кілька факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства, при цьому слід виключити взаємодоповнююче вплив всіх факторів. Для досягнення більш високої точності результатів необхідно постійно коригувати набір показників і значення коефіцієнтів вагового впливу кожного показника з урахуванням виду економічної діяльності та інших умов.

*Методи і моделі*, засновані на теорії нечітких множин, є найбільш точними і актуальними методами фінансового аналізу, так як з'єднують

між собою математичні (коефіцієнтний) методи аналізу фінансової стійкості з логічними підходами (наприклад, експертною оцінкою). Це дозволяє давати на основі такого аналізу найбільш коректний прогноз щодо зміни фінансової стійкості підприємства.

Отже, розглянемо, які показники використовують для визначення фінансової стійкості. До коефіцієнтів фінансової стійкості відносять:

*Коефіцієнт концентрації власного капіталу* (коефіцієнт автономії)  $K_a$  показує частку активів організації, які покриваються за рахунок власного капіталу (забезпечуються власними джерелами формування). Частка, що залишилася активів покривається за рахунок позикових коштів.

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал та резерви}}{\text{Загальна величина фінансових ресурсів}}$$

Нормативне обмеження  $K_a > 0,5$ . Чим більше значення коефіцієнта, тим кращим буде вважатися фінансовий стан компанії. Для більш детального фінансового аналізу значення цього коефіцієнта слід порівнювати з середніми значеннями по галузі, до якої відноситься аналізоване підприємство.

*Коефіцієнт маневреності власного капіталу* показує здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел.

$$K_a = \frac{\text{Власні оборотні активи}}{\text{Власний капітал}}$$

Коефіцієнт маневреності власних коштів залежить від структури капіталу і специфіки галузі, рекомендований в межах від 0,2 до 0,5, але універсальні рекомендації по його величині і тенденції зміни навряд чи можливі

*Коефіцієнт концентрації позикового капіталу* показує, скільки позикового капіталу припадає на одиницю фінансових ресурсів або ж, фак-

тично, частина позикового капіталу в загальному розмірі фінансових ресурсів підприємства.

$$K_a = \frac{\text{Розмір позикового капіталу}}{\text{Загальна величина фінансових ресурсів підприємства}}$$

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу позитивно оцінюється в разі його зниження, а сума коефіцієнта концентрації позикового капіталу і коефіцієнта концентрації власного капіталу дорівнює одиниці. Чим нижче цей показник, тим меншою вважається заборгованість підприємства і тим більше стійким буде його фінансовий стан.

*Коефіцієнт фінансової залежності* показує, в якому ступені організація залежить від зовнішніх джерел фінансування, скільки позикових коштів, привернула організація на 1 грн. власного капіталу.

$$K_a = \frac{\text{Загальна величина фінансових ресурсів підприємства}}{\text{Джерела власних засобів}}$$

Коефіцієнт фінансової залежності показує, в якому ступені організація залежить від зовнішніх джерел фінансування, скільки позикових коштів, привернула організація на 1 грн. власного капіталу.

*Коефіцієнт структури довгострокових вкладень* показує частку, яку складають довгострокові зобов'язання в обсязі необоротних активів підприємства

$$K_a = \frac{\text{Довгострокові пасиви}}{\text{Необоротні активи}}$$

Низьке значення цього коефіцієнта може свідчити про неможливість залучення довгострокових кредитів і позик, а надто висока або про можливість надання надійних застав або про сильну залежність від сторонніх інвесторів

*Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів* показує, як підприємство залучає довгостроковий капітал і є важливим показником, що відображає фінансову незалежність підприємствам

$$K_a = \frac{\text{Довгострокові пасиви}}{\text{Довгострокові пасиви} + \text{Власний капітал}}$$

Високе значення коефіцієнта показує високу залежність від довгострокового позикового капіталу, що підриває фінансову стійкість підприємства (організації). Якщо підприємство не залучало банківських чи інших позик, то даний показник буде дорівнює нулю

*Коефіцієнт забезпеченості власними коштами* показує частку оборотних активів компанії, що фінансуються за рахунок власних коштів підприємства

$$K_a = \frac{\text{Власні оборотні засоби}}{\text{Оборотні засоби}}$$

Нормативне значення коефіцієнта забезпеченості власними коштами 0,1. Якщо коефіцієнт забезпеченості власними коштами на кінець звітного періоду має значення менше 0,1, то структури балансу компанії визнано незадовільною

*Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів* Комз власними засобами показує, яка частина запасів і витрат фінансується за рахунок власних джерел

$$K_a = \frac{\text{Власні оборотні засоби}}{\text{Запаси та затрати}}$$

Вважається, що коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними коштами повинен змінюватися в межах 0,6-0,8, тобто 60-80% запасів компанії повинні формуватися з власних джерел.

*Індекс постійного активу* показує, яка частка власних джерел коштів спрямовується на покриття необоротних активів, тобто основної частини виробничого потенціалу підприємства. Він характеризує питому вагу іммобілізованих коштів у власному капіталі.

$$K_a = \frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$$



Нормативне значення даного показника 0,5-0,8.

*Коефіцієнт зносу основних засобів* показує, наскільки амортизовані основні засоби, тобто в якій мірі профінансована їх можлива майбутня заміна по мірі їх зносу.

$$K_a = \frac{\text{Амортизація}}{\text{Початкова вартість основних засобів}}$$

Значення коефіцієнта зносу більше ніж 50% є небажаним.

*Коефіцієнт фінансового левериджу* показує співвідношення позикових коштів і сумарною капіталізації і характеризує ступінь ефективності використання компанією власного капіталу. Він дозволяє визначити, наскільки велика залежність діяльності підприємства від позикових коштів.

$$K_a = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$$

Оптимальним, вважається рівне співвідношення зобов'язань і власного капіталу (чистих активів), тобто коефіцієнт фінансового левериджу дорівнює 1. Припустимим може бути і значення до 2. При великих значеннях коефіцієнта організація втрачає фінансову незалежність, і її фінансове становище стає вкрай нестійким. Таким організаціям складніше залучити додаткові позики. Найбільш поширеним значенням коефіцієнта в розвинених економіках є 1,5 (тобто 60% позикового капіталу і 40% власного) .

Однак частка позикових коштів не повинна бути занадто низькою, так як це зменшить частку їх власного прибутку, яку вони отримають у вигляді відсотків. Проводячи аналіз фінансової стійкості підприємства, необхідно пам'ятати, що це лише частина аналізу фінансового стану підприємства. Для створення повної картини потрібно провести розрахунок показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності.

### **1.3. Методичні підходи для ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства**

Еволюція підходів до аналізу й оцінки ефективності в економічній літературі в основному будується на концепції вартісного підходу. Особливо слід виділити такі напрямки для порівняльного аналізу підходів до оцінки ефективності, як облік ризику, прибутковості і можливості аналізу фінансових рішень, а також межі застосування кожного з підходів. Інноваційні перетворення в економіці, інтеграція економіки України в світові ринки і формування нових економічних відносин вимагають розробки нових ефективних моделей управління фінансовим потенціалом підприємств.

В даний час немає єдиного підходу до розробки системи управління ефективністю. Деякі автори дотримуються точки зору, згідно з якою ефективність діяльності підприємств відбивається за допомогою системи показників. Однак загальноприйнятої форми вираження ефективності не вироблено. В основу методології оцінки економічної ефективності з використанням показників ринкової вартості підприємства покладені теорія економічного аналізу, а також принципи корпоративних фінансів, зокрема принципи нейтралізації надлишкових прибутків, визначення інвестиційної вартості, декомпозиції економічної прибутку, оцінки дійсної вартості бізнесу та ін. В даний час потрібен комплексний підхід для аналізу ефективності діяльності підприємства. Сьогодні підприємства мають певну інвестиційно-фінансову систему, одним з визначальних чинників є інноваційна діяльність. Тому для ефективного управління фінансовим потенціалом підприємств необхідно застосування такої методики, яка включала б у себе як сукупність традиційних показників оцінки ефективності (чистої поточної вартості, внутрішньої норми прибутковості), так і показники вартісного підходу до аналізу ефективності діяльності підприємства. Вартість капіталу підприємства, його прибутковість є одним з головних чинників підви-

щення рівня його інноваційного розвитку. Це обумовлено наступними обставинами:

- Оцінка вартості компанії дозволяє привести у відповідність такі цільові функції, як ризик і прибутковість, тобто дає можливість комплексно оцінити результативність прийнятих управлінських рішень;
- Вартість може бути визначена для всіх підприємств і організацій;
- Критерій вартості компанії орієнтований на стратегічні цілі бізнесу. Збільшення вартості, тобто зростання прибутковості, і зменшення ризику дозволяють орієнтуватись на потреби клієнтів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та стійкості інноваційного розвитку;
- Вартість компанії є одним з універсальних критеріїв при розрахунку власниками підприємства вартості акцій. Як правило, фінансовий ринок реагує на зміни вартості компанії набагато швидше, ніж на зміну величини прибутку, тобто вартість найбільш об'єктивно відображає інтереси акціонерів щодо курсу акцій;
- Використання вартості в якості цільової функції управління інноваційним розвитком сприяє зниженню різних конфліктних ситуацій між виробниками і споживачами, постачальниками і покупцями. Багато науковців у своїх дослідженнях визначили пріоритетність вартості бізнесу як цільової функції по порівнянню з іншими економічними критеріями, ґрунтуючись на ідеальному стані ринкових відносин. На практиці власник підприємства є останнім в ланцюжку визначення черговості задоволення вимог учасників бізнесу. Саме з цієї причини він виявля-

ється відповідальним за економічний стан підприємства і рівень його інноваційного розвитку.

Для ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства необхідна загальна оцінка ефективності функціонування компанії та може доповнюватися наступними методами і моделями:

- Метод опціонів, що володіє властивостями управлінської гнучкості і адаптації до змін зовнішнього середовища;
- Модель Едвардса-Белла-Ольсона (ЕВО), за допомогою якої можна оцінити вартість нематеріальних активів, які формують значну частина витрат на НДДКР;
- Моделі ряду EVA (економічна додана вартість);
- Метод економічної маржі (ЕМ);
- Модель рентабельності використовованого капіталу (CFROI).
- Методи оцінки ймовірності банкрутства.

Область застосування перерахованих вище методів досить широка, оскільки в рамках вартісного підходу їх можна застосовувати для кожної конкретної бізнес-одиниці або проекту окремо. Економічна характеристика розглянутих методів і еволюція підходів свідчать про можливість доповнення критеріїв оцінки один одним.

Управлінський облік, контроль результатів діяльності підприємства повинні відрізнятися за рівнями управління і центрам вартості. Застосування вищевказаних методів оцінки вартості підприємства в комплексі з показниками ефективності діяльності дозволяє не тільки оцінювати результати діяльності підприємства в розвитку, але і створити певні умови для прийняття рішень по збільшенню вартості бізнесу та розвитку ефективної системи управління фінансовим потенціалом.

Багато економістів, зокрема С.М. Яшин, пропонують в якості традиційних критеріїв оцінки ефективності інноваційної діяльності використовувати чисту поточну вартість, внутрішню норму прибутковості NPV, IRR, PI.

Дані критерії забезпечують однаковий результат тільки при аналізі незалежних один від одного проектів. У свою чергу, при аналізі альтернативних проектів може виникнути ряд протиріч. При цьому рекомендується використовувати метод NPV як найкращий спосіб оцінки прибутковості проекту, за допомогою якого можна розрахувати, наскільки вартість підприємства збільшиться в результаті реалізації конкретного інноваційного проекту. Крім того, при використанні критерію NPV враховуються такі особливості:

- Оцінка мети бізнесу. Отриманий результат у вигляді чисто приведеної вартості інвестиційного проекту дозволяє також оцінити ступінь добробуту акціонерів підприємства;
- Розподіл потоків грошових коштів в часі, т. е. облік витрат втрачених можливостей;
- Критерії IRR і PI можуть бути використані для ранжування інвестиційних проектів.

Таким чином, аналіз показників вартості підприємства як одного з визначальних чинників управління фінансовим потенціалом володіє наступними перевагами:

- Дозволяє провести точний стратегічний аналіз діяльності підприємства, а також визначити відповідну стратегію розвитку компанії і її структурних підрозділів, при цьому виникає реальна можливість збільшити ринкову вартість підприємства;
- Забезпечує гнучкість і системність рішень, що приймаються за рахунок оптимальності поєднання різних цілей підприємства. Крім того, вартісний підхід формує мотивацію для здійснення інноваційної діяльності, тим самим підвищуючи економічну стійкість підприємства;

- Створює умови для оптимального розподілу ресурсів в ході планування діяльності підприємства, що сприяє найбільш ефективному управлінню інноваційними проектами, що володіють високим ступенем невизначеності.

Узагальнимо існуючі підходи з оцінки підприємства для покращення управління фінансовим потенціалом підприємства. Підходи до оцінки, присвячені оцінкам ефективності підприємництва, можна розділити на чотири основні групи, представлені на схемі.



Рис.1.3.1 Підходи для оцінки ефективності діяльності.

Так, представники першої групи маю дати оцінку ефективності діяльності підприємства, аналізуючи *активність*. Виходячи з цього деякі науковці в якості оцінки інноваційної діяльності виділяють метод інноваційної активності підприємства, виокремлюючи для цього декілька ключових складових: ресурсну, результативну і статистичну. Наприклад, в межах ресурсного компонента зазначається якісні і кількісні ресурсні складові підприємства, які використовуються у сфері економічного процесу. Результативну складову розглядають в якості результативного ефекту життя підприємства. Відносно статистичного компонента стверджують, що вона відповідає за впровадження етапів економічного процесу в організації.

Отже, робиться висновок, що активність підприємства являє собою трикомпонентну характеристику життя організації, яка б пов'язала використо-

вувані підприємством у виробництві кількісні і якісні ресурсні складові з продуктами її діяльності, і, крім того, що визначає рівень ефективності управління фінансовим потенціалом.

Основною частиною управління фінансовим потенціалом є оцінка *потенціалу підприємства*.

Необхідним моментом аналізу і оцінки потенціалу інноваційної сфери підприємства є виявлення взаємозв'язку між результатом здійснюваної діяльності та використанням потенціалом.

Деякі вчені, які вивчають кількісну оцінку потенціалу підприємства, включають в його склад продукти інноваційної діяльності як складову його частину, що в формалізованому вигляді можна представити таким чином:

***Потенціал підприємства = ресурси + інфраструктура + результат***

Для оцінки фінансових можливостей підприємства розраховується рівень фінансового потенціалу підприємства, як комплексний оцінний показник, який включає нормовані значення окремих показників з урахуванням їх значимості. Даний показник розраховується як:

$$ПП = \sum_{i=1}^I p_i \sum_{j=1}^J a_{ij} p_{ij},$$

де

ПП – рівень фінансового потенціалу підприємства

$p_i$  - значимість складової фінансового потенціалу

$p_{ij}$  - значимість показника  $j$  в складовою фінансового потенціалу  $i$

$a_{ij}$  - нормоване значення показника  $j$ ;

$i$  - складова показників;

$j$  - показник всередині складової фінансового потенціалу.

Рівень фінансового потенціалу впливає на ступінь інтенсивності проведених змін на підприємстві, а отже, також і на визначення пріоритетних напрямків управління фінансового потенціалу.

Ступінь впливу активності визначається показником ефективності здійснення діяльності підприємства, причому можна вважати, що результат економічної діяльності є функцією фактичного рівня використання поточного потенціалу.

Дане твердження, на думку авторів, можна представити таким чином:

$$P = f(A; \Pi; \alpha)$$

де  $P$  - результат,

$A$  – активність підприємства ,

$\Pi$  – потенціал підприємства,

$\alpha$  - коефіцієнт ефективності здійснюваної діяльності.

Серед інших, також є метод оцінки діяльності підприємства за рахунок системи показників та індикаторів, цей метод в основному спирається на принципи аналізу фінансово-економічної сфери та особливі характеристики системи ділової активності підприємства, а також на розрахунок коефіцієнтів і їх порівняння з встановленими величинами.

При розробці ефективних методів управління фінансовим потенціалом підприємства необхідно враховувати такі показники, як:

- Показники, за допомогою яких можливо охарактеризувати ефективність інновації;
- Показники, що визначають рівень отриманого доходу;
- Показники, які характеризують об'єктивні умови, що забезпечують або перешкоджають впровадженню підсумкових продуктів прогнозованих досліджень.

Існують базові, важливі, критеріїв для визначення напрямків покращення управління фінансовим потенціалом підприємством, серед яких є:

- Вплив інновацій на зростання доходів компанії;



- Задоволеність клієнтів ;
- Обсяг доходів від освоєння нових продуктів;
- Рівень інноваційної активності колективу;
- Динаміка прибутку і рентабельності.

Дотримання цих критеріїв дозволить керівникам або власникам підприємства самостійно оцінювати рівень ефективності підприємства та знаходження сприятливим методів для ефективного управління підприємством та його потенціалом, що сприятиме підвищенню рівня фінансового потенціалу підприємства.

Розробляючи модель управління системи економічної діяльності підприємства, в число елементів, які відображають економічну ефективність, слід включити такі критерії оцінки:

- Оцінка перспектив нового продукту на ринку (показники: число потенційних споживачів; бажаний обсяг продажів нового продукту;
- Потенційна ємність ринку (в натуральному і вартісному виразах);
- Бажана ціна;
- Витрати на організацію системи дистрибуції;
- Економічні, технологічні, юридичні та інші перешкоди виходу на ринок для підприємства з новим продуктом;
- Оцінка впливу нового продукту на рівень капіталізації підприємства.

Методика управління фінансовим потенціалом підприємства реалізується за такими етапами:

- оцінка фінансового стану підприємства;
- визначення конкурентоспроможності фінансового потенціалу підприємства;

- аналіз резервів і втрат потенціалу підприємства;
- визначення стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Найважливішим завданням підприємства при роботі в умовах ринкової економіки є забезпечення стійкого фінансового стану. Стійке фінансове становище підприємства характеризується збільшенням його капіталу за рахунок власних і позикових коштів, що забезпечується високими виробничими і економічними результатами і ефективністю використання ресурсів.

Елементи системи управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання, управління якими направлено на досягнення і збереження конкурентоспроможності, це сукупність трьох основних комплексів методів:

- управління фінансовими ресурсами підприємства;
- управління взаємодії підприємства з зовнішнім і внутрішнім середовищем;
- управління фінансової рівноваги підприємства.

Кожен із зазначених комплексів методів складається з сукупності конкретних інструментів і способів управління фінансовим потенціалом підприємства. Виходячи з цього можна описати загальну концепцію механізму управління фінансовим потенціалом підприємства рис.1.3.1.



Рис.1.3.1 Комплекс методів управління фінансовим потенціалом

При формуванні концепції управління фінансовим потенціалом підприємства слід використовувати такі принципи наукового пізнання.

Системність - не елемент самі по собі становлять суть цілого (системи), а навпаки, ціле як первинне породжує при своєму розподілі елементи системи. Згідно з цим дослідженням всі компоненти системи управління фінансовим потенціалом взаємопов'язані і в своїй сукупності допомагають досягти загальної поставленої мети.

*Адаптивність* - запропонована концепція рішення проблеми повинна бути максимально пристосована до потреб господарської практики. Система управління фінансовим потенціалом підприємства повинна мати властивість сталого функціонування під впливом факторів зовнішнього середовища.

*Динамічність* - процес управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання безперервний і чутливий до змін зовнішнього середовища.

*Цілеспрямованість* - складові розробленої концепції в комплексі повинні бути орієнтовані на досягнення єдиної поставленої мети.

Науковість - при розробці концепції повинні бути дотримані принципи наукового пізнання.

*Перспективність* - запропонована концепція повинна бути спрямована на перспективу, відповідати потребам сучасних умов господарювання і бути актуальною не тільки в нинішніх умовах, але і в майбутньому.

*Альтернативність* - при побудові концепції механізму управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання слід забезпечувати альтернативність інших напрямів досягнення і збереження підприємством конкурентоспроможності і як наслідок - стійкого функціонування.

*Оптимальність* - число елементів системи має бути оптимальним.

Узагальнюючі все вище перераховане необхідно звернути увагу на те, що існує доволі багато методичних підходів для управління фінансовим

потенціалом підприємства. Зокрема, для того щоб проводити управління підприємством та його фінансовим потенціалом максимально ефективно необхідно використовувати різні методи та враховувати специфіку підприємства.

### **Висновок по першому розділу**

У першому розділі були описані теоретико-методичні основи щодо сутності управління фінансовим потенціалом. Проаналізовані існуючі методи управління ним. Було визначено, що для підвищення результативності управління фінансовим потенціалом підприємства необхідно провести комплексний аналіз по всім визначним коефіцієнтам для підприємства.

Було проаналізовано які підходи необхідно застосувати для оцінки показників управління фінансовим потенціалом підприємства, серед яких були:

- Комплексний підхід
- Ресурсний підхід
- Ресурсо-управлінський підхід.

Також були описані та проаналізовані методичні підходи до побудови багатофакторних моделей прогнозування банкрутства, що дають зрозуміти та зробити висновки про фінансове положення підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «МТС»**

### **2.1. Характеристика підприємницької діяльності підприємства**

Історія утворення компанії МТС Україна починається з 1 листопаду 1992р., коли печерський райвиконком зареєстрував підприємство, в той самий час компанія отримує ліцензію на мобільний зв'язок і частоти.

З 1993 року Починається активна розбудова мережі стандарту NMT. На той час, ця мережа охоплювала територію України, де проживало більше 42% населення, що приблизно становить більше 20млн. чоловік. На зміну стандарту NMT приходить нова ера, на заміну старого стандарту приходить стандарт GSM, завдяки якому споживачі отримали більш якісний продукт та ще більшу мобільність. У той час компанія проводила максимально модернізацію та використовувала новітні технології, і завдяки цьому абоненти могли використовувати і спілкуватися різні продукти компанії, зокрема такими, як SMS, MMS, WRAP, GPRS.

Компанія «МТС» є приватним акціонерним товариством, підприємство відноситься до великих, в середньому в компанії працює до 3тис. осіб.

Причинами виникнення стало те, що у світі розпочалась нова ера телекомунікації, так завдяки технічному прогресу американських, корейських та японських компаній з'явилась можливість використовувати частоти не лише в військових цілях але й для звичайних користувачів. Так і Україна не опинилась осторонь світових інновацій і на кінець 1992р на той час компанія «УМС» поставила перший комунікатор в Україні. Вже у 1994р послуги компанії надавались в 6 містах України, згодом у 1995р мобільний зв'язок був доступний у 12 містах, а кількість абонентів становила 14тис. осіб. За п'ять років компанія мала більше 1млн абонентів, співпрацювала з іноземними компаніями для надання роумінгу, з'являється до war-послуг та компанія співпрацює з банками та компанією Visa. Зараз

кількість послуг та продуктів компанії збільшилась в десятки разів, в тому числі і кількість користувачів.

Оскільки в першу чергу компанія «МТС» є інноваційною тому, у організації структури підприємство знаходить інноваційні підходи, головною метою яких є оптимізація процесів в компанії, яскравим прикладом цього є те, що компанія впровадила систему електронного рекрутмента, що дозволило компанії скоротити до 250тис євро в рік, за рахунок скорочення витрат на агентські послуги з підбору персоналу майже на 60%, а на публікації нових оголошень на 50%. Результатами цього, стало зменшення плинності кадрів на 10%.

Мережа «МТС» охоплює понад 95% території України, на якій мешкає 99% населення. Кількість абонентів перевищує 20млн.



Рис. 2.1. Охоплення мережі «МТС» в Україні

А завдяки спільній співпраці компанії «МТС» та міжнародної компанії «Vodafone», «МТС» стало частиною родини найбільшого оператора в Європі, який охоплює велику кількість європейських, що дає змогу абонентам більше можливостей для дзвінків за кордон та використання нових технологій.

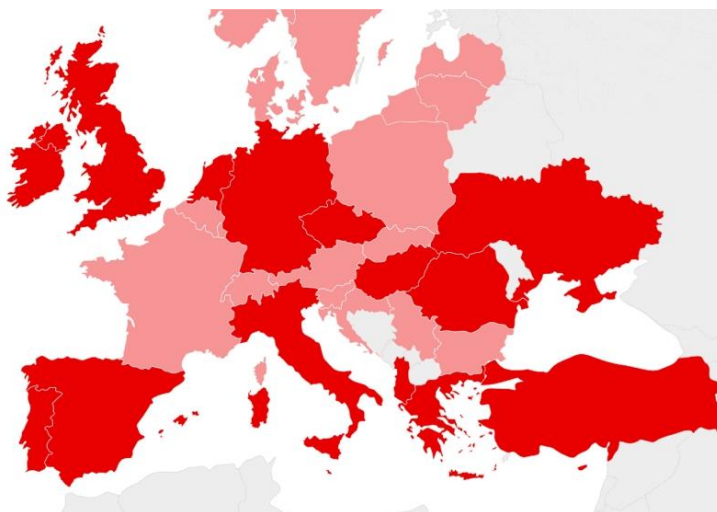


Рис. 2.2. Охоплення мережі «МТС» в світі за допомогою бренда «Vodafone»

Компанія «МТС» доволі часто реалізує нові проекти, за створення нових проектів відповідають відповідні департаменти на підприємстві. Задача, яка стоїть перед працівниками – це створення нового, технологічного рішення, що було б корисним для споживача, так, як приклад можна дослідити одні із останніх проектів, що були реалізовані компанією, а саме «Мобільна медицина» та «Дитина під наглядом».

У проекті «Мобільна медицина» застосовується інформаційна система «Доктор Елекс», ключовим елементом якої є можливість повного інформаційного супроводу лікарських оглядів. Використання даної системи допоможе клінікам перейти на якісно новий рівень роботи, завдяки таким інноваційним рішенням, як електронна медична картка пацієнта, передача та обробка зображень, одержуваних у результаті діагностичних досліджень і багато чого іншого. Система дозволяє вводити дані лабораторних досліджень, записувати відео і статичні зображення безпосередньо з медичної апаратури, а також обмінюватися ними з іншими фахівцями створеної телемедичної мережі.

Особлива увага приділяється дотриманню суворої конфіденційності медичної інформації, тому дані пацієнта надійно захищені від несанкціонованого редагування, друку та видалення. Тільки персонал, що володіє



відповідними правами, матиме доступ до даних, введених в електронну медичну картку пацієнта.

Наступним кроком у реалізації проекту «Мобільна медицина» стане навчання персоналу медичних установ і запуск телемедичної мережі в експлуатацію.

Цілі проекту:

- Зробити більш доступною високоспеціалізовану медичну допомогу для жителів обласних центрів, а також пацієнтів, які приїжджають на консультацію до обласної лікарні з віддалених населених пунктів.
- Підвищити якість надання медичної допомоги за рахунок поліпшення діагностики, завдяки можливості в режимі онлайн передавати діагностичні дані, отримувати консультацію профільного спеціаліста, збирати консиліум лікарів, брати участь у конференції, не залишаючи робочого кабінету.

В основі проекту «Мобільна медицина» полягає послуга виділеного доступу до Інтернету, яку МТС надає на базі фіксованої оптоволоконної мережі. Перевагами даної технології є велика пропускна здатність каналу і висока швидкість передачі даних. У результаті клієнти мають найширший спектр сервісів, починаючи від послуги передачі даних, доступу до різних баз даних, електронної пошти і закінчуючи високошвидкісним доступом до мережі Інтернет.

Технічним рішенням для надання послуги виділеного доступу до Інтернету є будівництво так званої VPN-мережі (віртуальної приватної мережі). Фактично мова йде про комутацію та забезпечення «останньої милі», що з'єднує абонента з оптоволоконною транзитною мережею МТС, довжина якої на сьогоднішній день складає більше 27000 км.

### ***Проекти реалізовані компанією «МТС Україна»***

Проект «Дитина під наглядом»

У послугі «Дитина під наглядом» реалізовані такі функції:

- Введена підписка на послугу з принципом оплати «платиш, коли користуєшся»;
- Введена місячна й тижнева підписки на послугу;
- Введено безкоштовний період для нових користувачів послуги;
- Реалізована синхронізація SMS та web-запитів.

Послуга захищена від нецільового використання. Щоб отримати інформацію про місцезнаходження абонента, користувач послуги обов'язково повинен отримати підтвердження від розшукуваної людини.

Дані послуги реалізується за рахунок реклами, як шляхом відправки СМС так і реклами на телебаченні, радіо, соціальних мережах та інших способах комунікації з населенням.

Нові технології та підходи використовуються й для організації менеджменту, так починаючи з 2015 року компанія змінила організаційну структуру, зміни дозволили зробити структуру компанії більш гнучкою, поліпшити керованість бізнесом, підвищити швидкість прийняття рішень, реагування на зовнішнє середовище і вимоги ринку.

У новій моделі функціональне підпорядкування приходить на зміну територіальному. Тепер співробітники в регіонах підпорядковуються не територіальному директору, а безпосередньо директору за напрямком: регіональні маркетологи – директору з маркетингу, співробітники центрів обслуговування – директору з продажу та обслуговування, і т.д. Підрозділи, які об'єднували персонал за територіальним принципом, і перебували в адміністративному підпорядкуванні територіальних директорів, скасовані.

Головною метою прийняття такого рішення стала можливість безперешкодно спілкуватись з управлінням по напрямку, завдяки швидкому розвитку телекомунікаційних мереж, звернення до управління і навпаки не стає

суттєвою проблемою. Перевагою такою структури є зменшення кількості звернень, кількості посередників, підвищує відповідальність працівників, компанія «МТС» намагається створити більш гнучкий та простий механізм комунікації між співробітниками.

Щодо програмного забезпечення, то компанія «МТС» у своїй роботі використовує систему управління підприємством SAP ERP, дана платформа допомагає вирішити низку необхідних проблем на підприємстві, сильними сторонами цієї платформи є:

- Зменшення часу на розробку і виведення нових продуктів на ринок;
- Проведення більш глибокого аналізу бізнесу з метою пошуку більш оптимального рішення;
- Спрощення процесу складання фінансової звітності;
- Простий спосіб комунікації між відділами на підприємстві.

В сучасних умовах ринку компанії вимушені швидко реагувати на зміни, які виникають як всередині компанії так і зовні. Ті технологічні та структурно-організаційні зміни, які впроваджує компанія «МТС» свідчить про те, що зараз на перше місце виходить не інформація, а швидкість до її доступу, саме тому підприємство не боїться нових змін, а пристосовується до реалій ринку і використовує у своїй роботі ефективні підходи для вирішення як технологічних так і економічних проблем.

Основною стратегічною метою «МТС» є збереження і посилення позиції провідного телекомунікаційного оператора на всіх ринках присутності. Це досягається за допомогою надання найширшого спектра телекомунікаційних сервісів - послуг мобільного та фіксованого зв'язку, доступу до високошвидкісного Інтернету в дорозі і вдома, послуг кабельного телебачення та величезного вибору легального контенту. «МТС» прагне до збереження і посилення своєї ринкової позиції, здійснюючи інвестиції в розви-

ток мережі і розробку нових продуктів і послуг, передові технологічні рішення і поліпшення системи обслуговування своїх абонентів.

У жовтні «МТС» прийняла нову стратегію, яка багато в чому є логічним продовженням попередньої і при цьому враховує відбуваються на ринку зміни. Швидке створення власної роздрібною мережі і запуск першої платформи онлайн-контенту дозволили компанії вийти за межі ринку мобільного зв'язку. Вихід «МТС» за рамки мобільної телефонії є невід'ємною частиною нової стратегії, яка охоплює такі напрямки.

*Інтеграція* - створення нових каналів зв'язку і точок контакту з клієнтами, включаючи подальший розвиток власної монобрендової мережі дистрибуції. Компанія має наміри стати інтегрованим гравцем, який пропонує повний портфель продуктів, що відповідають усім потребам клієнтів, на основі як провідний, так і бездротового зв'язку. Створені мережі і платформи дозволять створити інтегрований і тому неперевершений клієнтський досвід.

*Інтернет* - пропозиція універсальної зв'язку. Абоненти розраховують на те, що компанія буде надавати все більш високі швидкості доступу, тому все частіше робота обладнання та надання різних послуг стали залежати від функціональності інтегрованої, мобільного та фіксованого, мережі. Головна мета - створювати інфраструктуру, яка допоможе клієнтам усвідомити всі переваги сучасних технологій, що, в свою чергу, створить додаткову цінність для «МТС». Дотримуючись стратегії так званої розумної труби, підприємство намір пропонувати кращі в своєму класі тематичні додатки і самі передові послуги на ринку.

*Інновації* - дають можливість «МТС» виділитися на тлі конкурентів, запропонувавши набір продуктів і послуг, який не зможуть відтворити конкуренти.

Крім того, «МТС» як і раніше створює більше можливостей у розвитку Групи за рахунок розширення географії своєї присутності в разі появи

цікавих пропозицій. Компанія оцінює такі проекти як з точки зору фінансової ефективності, так і з точки зору своїх стратегічних пріоритетів. Необхідною умовою для прийняття позитивного інвестиційного рішення завжди є забезпечення виконання зобов'язань підприємства та збереження оптимального рівня боргового навантаження.

Отже, з огляду на досвід «МТС» в частині забезпечення зростання і створення цінності для своїх клієнтів і акціонерів, компанія вважає, що нові цілі цієї стратегії дозволять успішно розвивати бізнес компанії та залишатися лідируючим телекомунікаційним оператором на всіх ринках присутності протягом тривалого часу в майбутньому.

## **2.2. Аналіз фінансового-економічного стану підприємства**

Для проведення ґрунтового аналізу на підприємстві необхідно розрахувати показники, які допомагають визначити ефективність роботи підприємства.

До основних коефіцієнтів відносяться:

- Відновлюваність, вибуття та зносу основних фондів;
- Фондовіддачу, фондомісткість, фондоозброєність;
- Коефіцієнт оборотності оборотних засобів.

З метою проведення аналізу фінансового-економічного стану на підприємстві прАт «МТС Україна» було розраховано основні економічні показники, які вказують на загальний фінансовий та економічний стан компанії, результати розрахунків наведені у таб.2.2.1.

Таб.2.2.1

Економічний показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,198	0,186	0,171
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,251	0,206	0,186
Фондомісткість (фондоємність)	0,72	0,715	0,684
Фондовіддача	0,601	0,560	0,509
Фондоозброєність	4006,14	3529,49	3135,70

## ***Аналіз фінансово-економічних показників підприємства «МТС Україна»***

Для ґрунтовної оцінки стану підприємства необхідно провести аналіз отриманих результатів, це дає можливість отримати, як загальну оцінку фінансово-економічного стану підприємства так і звернути увагу на окремі його слабкі та сильні сторони.

*Коефіцієнт оновлення основних фондів* – показник відтворення основних фондів, що обчислюється як відношення вартості основних фондів, введених в експлуатацію протягом року, до їх вартості на кінець року (рис.2.2.1).

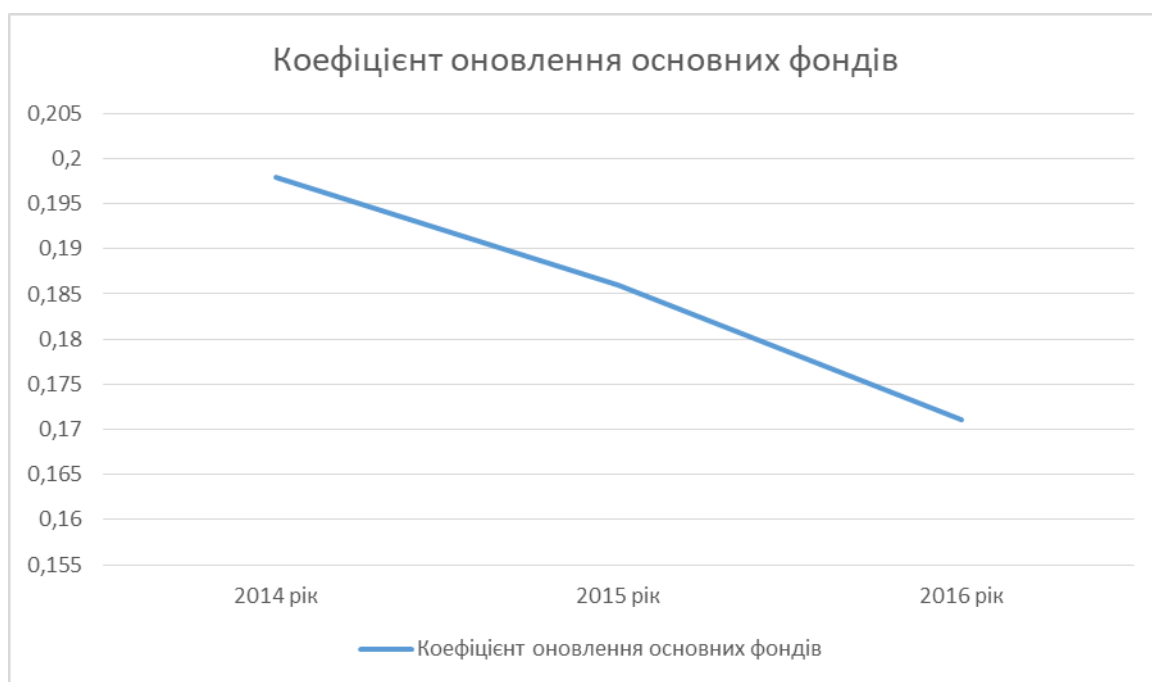


Рис.2.2.1 Коефіцієнт оновлення основних фондів

Зменшення з 0,198 до 0,171 за два роки коефіцієнту оновлення свідчить про те, що зменшується інтенсивність введення нових фондів.

Для визначення тривалості обороту оборотних коштів в днях можна визначити як відношення періоду до коефіцієнта оборотності оборотних коштів, який в свою чергу показує кількість оборотів за рік і визначається



відношенням реалізованої за рік продукції до середньорічного залишку нормованих оборотних коштів.

*Коефіцієнт вибуття основних засобів* - показник відтворення основних фондів, який визначають як відношення основних фондів, що вибули впродовж року, до їх наявності на початку року (рис.2.2.2).

Зменшення коефіцієнту вибуття на 26% за два роки вказує на те, що на підприємстві суттєво зменшилась інтенсивність виведення основних засобів.

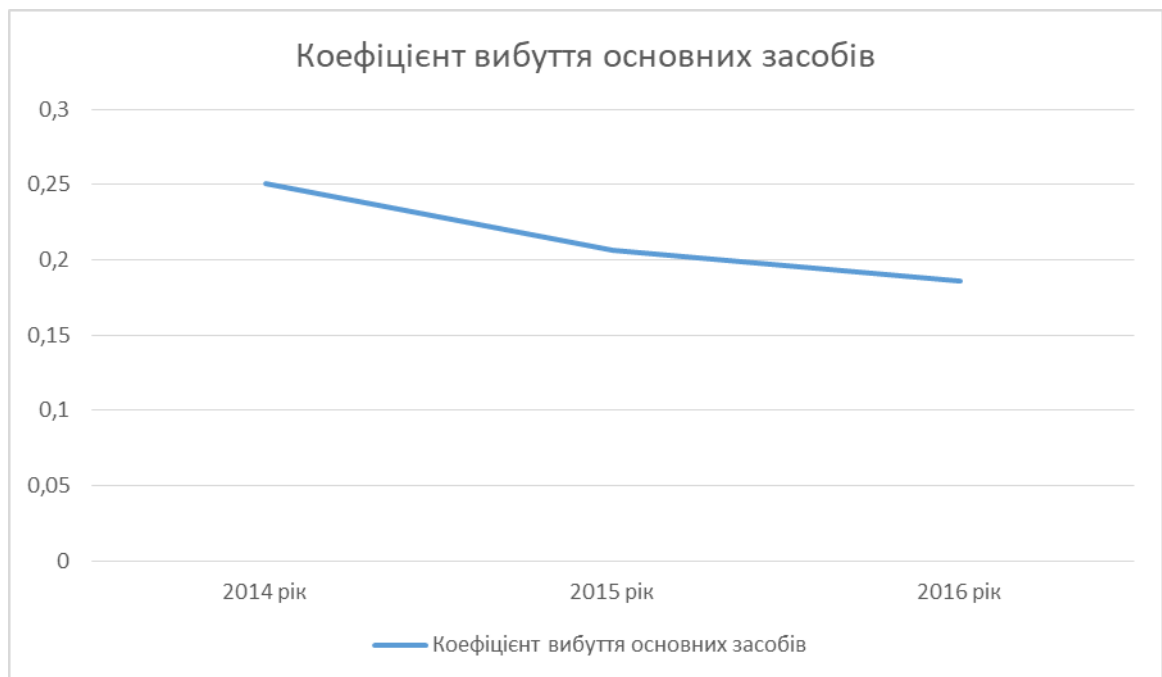


Рис 2.2.2 Коефіцієнт вибуття основних засобів

Оскільки на підприємстві за всі роки наведені у аналізі коефіцієнт вибуття основних фондів більший за коефіцієнт оновлення основних фондів, то це свідчить про те, що на підприємстві звужене відтворення основних фондів. Чим більше коефіцієнт вибуття основних фондів, тим менші терміни служби елементів. За роки з 2014 по 2016 спостерігається зменшення коефіцієнту вибуття основних засобів, що вказує на те, що за ці роки термін служби елементів основних фондів збільшився.

На цей показник впливає термін застою економіки, тому темпи вибуття основних фондів зменшується.

*Фондомісткість (фондоємність)* – це показник, зворотний фондовіддачі, який показує величину вартості основних фондів, що припадає на одиницю продукції, випущену підприємством (рис2.2.3).

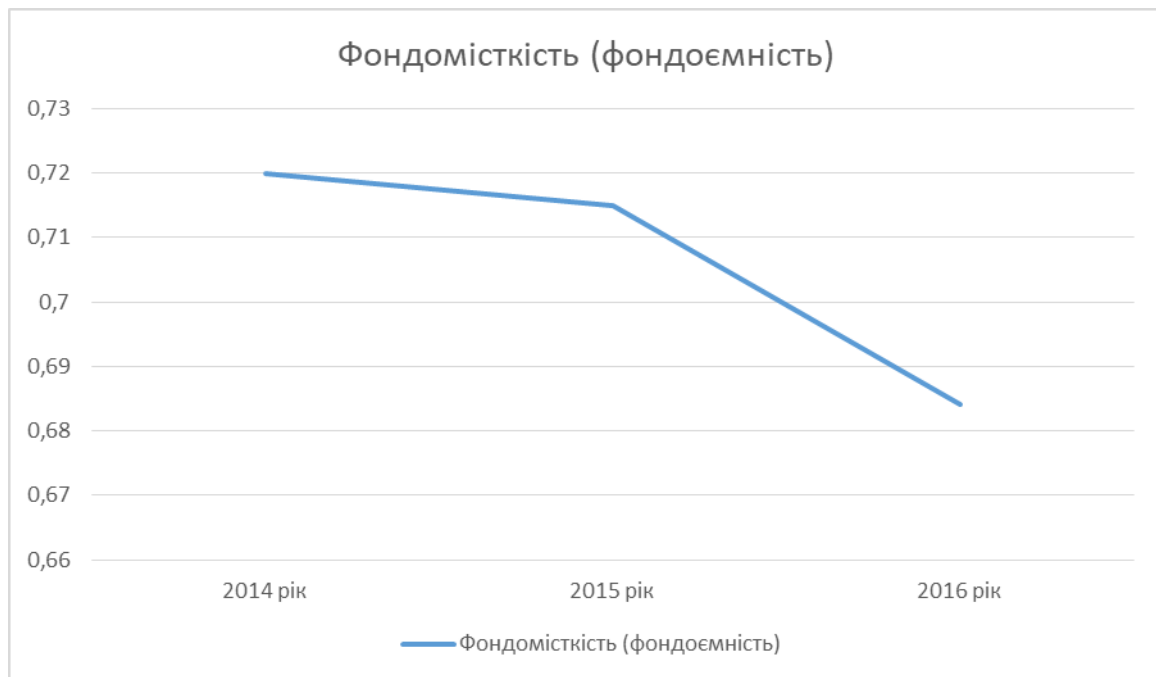


Рис.2.2.3 Фондомісткість (фондоємність)

Як видно з розрахованих показників фондомісткості за 2014, 2015 та 2016 роки спостерігається зниження показнику, це свідчить про те, що на підприємстві підвищується ріст ефективності виробничого процесу. Тобто, підприємство за допомогою того ж обладнання, що і раніше може отримувати більший результат за рахунок його раціонального використання.

*Фондовіддача* — це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів(рис.2.2.4).

За показниками трьох років фондовіддача підприємства зменшилась, оскільки підприємство раціонально використовує своє обладнання, то для покращення цього показника необхідно збільшити виручку підприємства.

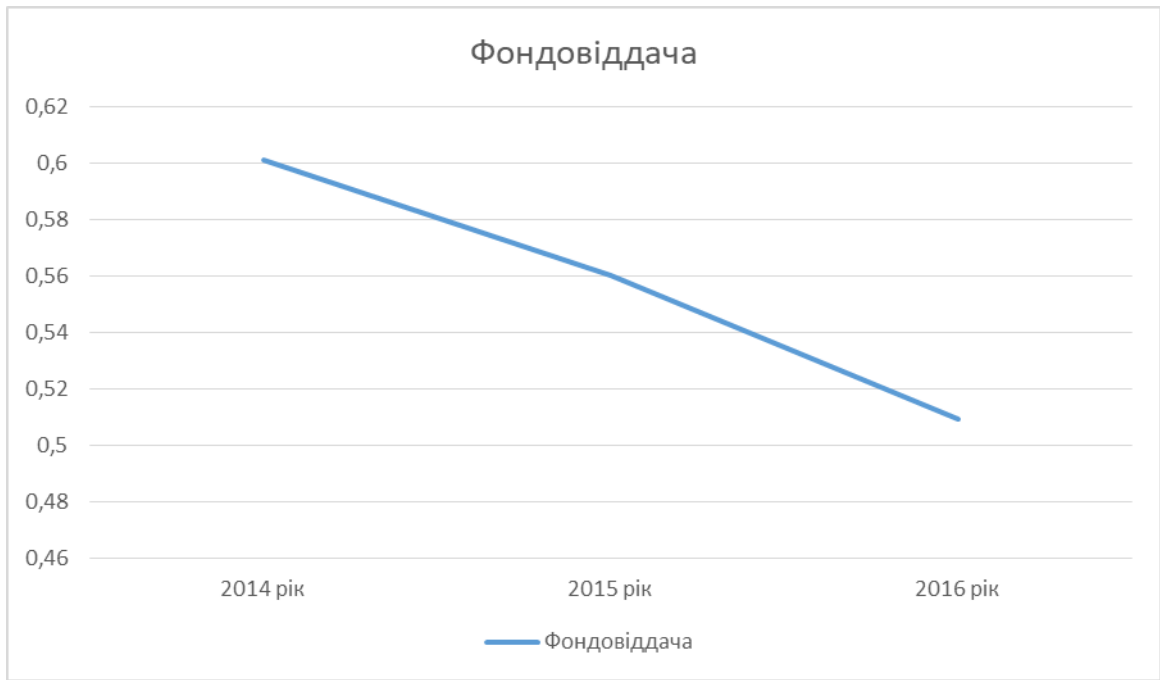


Рис.2.2.4 Фондовіддача

*Фондоозброєність* — вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника (рис2.2.5).

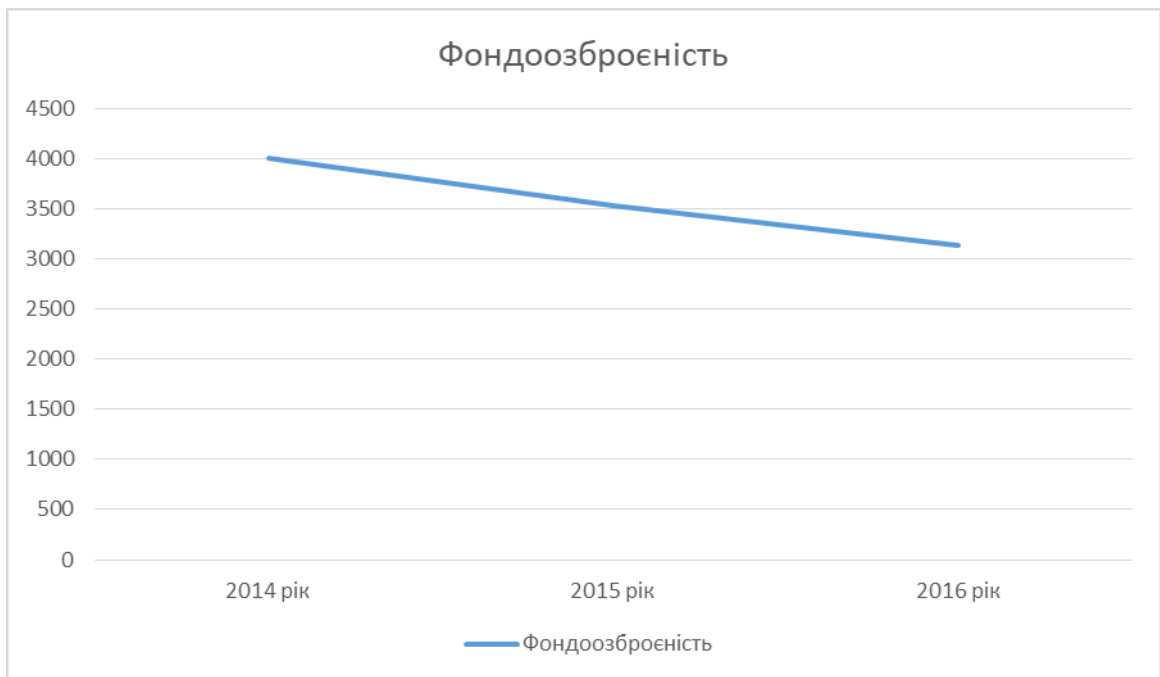


Рис.2.2.4 Фондоозброєність

В оцінці цього показника варто зауважити на тому, що фондоозброєність підприємства зменшилась за рахунок того, що кількість працівників

на підприємстві з 2014 до 2016 року збільшилась на 23% і на 2016 рік становить 3209 осіб.

Отже, проаналізувавши основні фінансово-економічні показники підприємства можна стверджувати, що для ефективного процесу управління обіговими коштами необхідно синтезувати всі наявні методичні підходи, які повинні взаємно доповнювати один одного, забезпечуючи при цьому не тільки комплексний, послідовний, але і гнучкий механізм формування, оптимізації та поповнення обсягу оборотних засобів.

Для ефективного управління оборотними активами підприємств слід приділити увагу:

- Динаміці питомої ваги оборотних коштів у загальній сумі активів;
- Співвідношення темпів зміни середньої їх суми з темпами зміни обсягів Реалізації продукції;
- Динаміку питомої ваги основних груп оборотних коштів в загальній сумі активів і тенденцію їх оборотності;
- Динаміку показників ефективності використання оборотних коштів;
- Коефіцієнта оборотності, тривалості одного обороту, коефіцієнта завантаження, рентабельності оборотних коштів.

Також, для повноцінного аналізу фінансово-економічного стану підприємства необхідно враховувати ефективність трудових ресурсів. Від ефективності трудового складу компанії насамперед залежить і фінансовий показник компанії і в свою чергу фінансове становище працівників. В сучасних реаліях більшість компаній приділяють увагу людському ресурсу чи найголовнішу роль, так зараз починають впроваджувати нові системи підбору персоналу.

З відкритих джерел відомо, що за період з 2015 року по 2016 рік, компанія «МТС» збільшила кількість працівників на 13%. Та станом на

2016 компанії працювало 3209 осіб. Як зазначається у прес-релізі компанії, завдяки нововведенням, та розгортанні на базі компанії «МТС» системи електронного рекрутингу E-Recruitment. Яка дозволяє більш ефективно проводити відбір кандидатів. Наразі МТС-Україна – перша компанія в СНД та Балтії, яка запустила автоматизовану систему підбору персоналу E-Recruitment на базі Інтернет-технологій. Система побудована на рішенні i-GRasp від компанії Stepstone Solutions. E-Recruitment повністю охоплює основні процедури підбору персоналу – від повідомлень про вакантні посади до процедури оформлення співробітника на роботу і програми мотивації співробітників. Подібна функціональність дозволяє групі з підбору і наймання персоналу МТС-Україна виявляти найбільш кваліфікованих кандидатів і вибудовувати ефективні взаємини як з існуючими, так і з потенційними співробітниками.

На основі отриманої інформації із прес-релізів, можна судити, що компанія «МТС» у своїй роботі з підвищення трудового потенціалу використовую різні підходи, які включають і технологічні рішення.

Виходячи з аналізу оборотності підприємства «МТС» можна виділити наступні шляхи підвищення оборотності компанії:

- На стадії введення в експлуатацію - скорочення тривалості виробничого циклу за допомогою автоматизації, комплексної механізації, застосування сучасних технічних винаходів, заміна дорогих матеріалів більш дешевими;
- На стадії звернення до споживачів - збільшення обсягу та забезпечення ритмічності продажу послуг, що сприяє збільшенню надходженню коштів;
- Вводити нові продукти в максимально стислий час, наприкладі введення в експлуатація новий стандартів як 3G, 4G;
- Збільшення абонентської бази.

### **2.3. Оцінка та аналіз системи управління прАт «МТС Україна»**

В основі аналізу управління фінансовим потенціалом лежить система економічних оцінок виробничого потенціалу підприємства, який має всього шість пунктів:

- Потенційна річна виробнича потужність в розрахункових одиницях, розгорнута за видами основної та побічної продукції;
- Потенційний річний валовий обсяг продукції, що випускається, робіт, послуг (виручка);
- Потенційна величина доданої вартості, умовно-чистої або кінцевої продукції;
- Потенційний чистий річний дохід / обсяг виробленої чистої продукції;
- Потенційна річна балансовий прибуток від виробленої діяльності при можливих варіантах цінової стратегії підприємства;
- Потенційна чистий прибуток після сплати податків.

На мій погляд, запропоновані поняття містять деякі недоліки, тому під управлінням виробничим потенціалом підприємства слід розуміти відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого виробничого результату при найбільш ефективно використанні:

- Інтелектуального капіталу підприємства для пошуку передових форм організації виробництва;
- Наявної техніки з метою отримання найбільш високого рівня технологій;
- Матеріальних ресурсів для забезпечення максимальної економії та оборотності.

Характер цих відносин визначається трансформаціями внутрішньої і зовнішнього середовища підприємства, при яких роль ППП полягає в по-

шуку і реалізації внутрішніх джерел саморозвитку з метою забезпечення стабільної роботи підприємства.

Для проведення повноцінного аналізу та оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства необхідне використання математичних методів оцінювання чинників формування ефективної системи управління фінансовим потенціалом, до яких можна віднести:

- Побудова кривої фінансового потенціалу підприємства;
- Модель Альтмана;
- Модель Лиса;
- Модель Таффлера.

#### ***Аналіз системи управління підприємством прАт «МТС Україна»***

В компанії прАТ «МТС Україна» зараз працює матрична система управління, при якій стратегічні та операційні функції поділені на групи (рис.2.3.1).

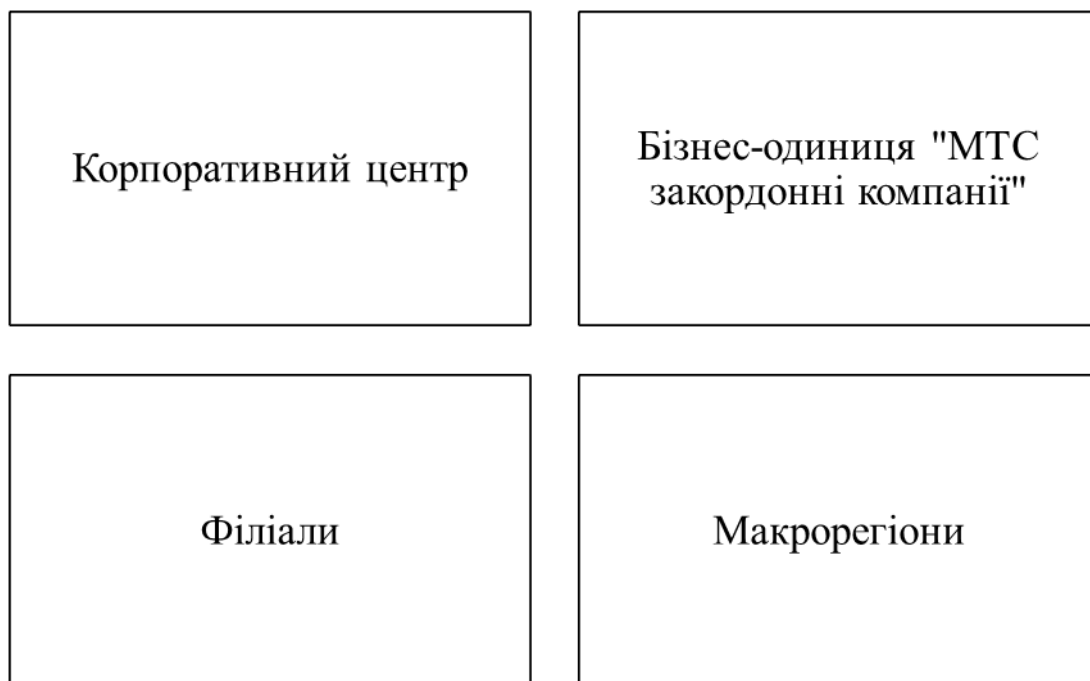


Рис.2.3.1 Матрична система управління

Відповідно с ключовими стратегічними цілями в компанії сформовані певні бізнес-напрямки, зокрема:

*Телекомунікації.* Ключова компетенція, ядро бізнесу. Накопичений інтелектуальний, організаційний і управлінський потенціал використовується в якості бази для пошуку точок зростання на суміжних ринках використанням синергетичного ефекту взаємодії з основною компанією.

*Фіксований бізнес.* «МТС Україна» входить в число найбільших компаній, що надають послуги широкосмугового доступу Інтернет та кабельного телебачення. На основі синергії з фіксованим ШПД клієнтам МТС є цифрове кабельне телебачення, відеосервери комплексні рішення для офісів, які об'єднують фіксований і мобільний зв'язок.

*Мобільний рітейл* є ключовим каналом залучення і обслуговування клієнтів. В офісах МТС абоненти можуть отримати повний спектр послуг, що надаються оператором, включаючи послуги широкосмугового доступу в Інтернет і телебачення. Власна роздрібна мережа МТС можливості телекомунікаційних і банківських технологій. Використання цього каналу для реалізації фінансових послуг і стимуляції споживання послуг.

*Системна інтеграція.* Завдяки цьому оператор може запропонувати своїм клієнтам комплексні послуги в сфері ІТ, зв'язку та системної інтеграції. Враховуючи те, що ІТ – ринок збільшується швидше, ніж традиційні телекомунікаційні послуги для корпоративних клієнтів, це повинно позитивно впливати на бізнес компанії.

Компанія слідує напрямку «диференціації», вона пов'язана не тільки з наміром генерувати вартість на перспективних ринках, а й з прагненням диверсифікувати портфель послуг і таким чином боротися з галузевими ризиками і зміцнювати конкурентну позицію компанію за рахунок використання синергетичного ефекту. Її суть зводиться до того, що ми більш широко дивимося на області нашої діяльності, виходячи за рамки телекомунікаційного оператора в класичному його розумінні і включає в сферу своєї активності не тільки повний спектр послуг зв'язку, а й суміжні напрямки, такі як фінансові послуги, М2М, геолокаційні і хмарні сервіси. «МТС



Україна» створює диференційні фактори, які дозволять компанії істотно відрізнитися від конкурентів, трансливати особливу цінність, надавати нашим клієнтам унікальний клієнтський досвід, створювати продукти та послуги, які істотно підвищували б ступінь лояльності клієнтів .

Компанія має структуровану систему управління та контролю підприємством, яка має певні функції спрямовані на підвищення фінансового потенціалу підприємства. Органи управління прАт «МТС Україна» та їх повноваження зображені в таб.2.3.1.

Таб.2.3.1

Орган управління	Повноваження
Загальні збори акціонерів	<p>Вищий орган управління прАт «МТС Україна».</p> <p>Процедура проведення Загальних зборів акціонерів спрямована на забезпечення дотримання прав акціонерів і відповідає всім вимогам законодавства.</p> <p>Порядок підготовки, скликання, проведення та підбиття підсумків Загальних зборів акціонерів визначені Статутом та Положенням про загальні збори акціонерів.</p>
Рада директорів	<p>Рада директорів здійснює загальне керівництво діяльністю .</p> <p>Є ключовим елементом системи корпоративного управління Компанії, представляючи інтереси акціонерів за допомогою організації ефективного управління.</p>

	<p>Процедура формування, статус, склад, функції, цілі і завдання, повноваження Ради директорів, порядок його роботи та взаємодії з іншими органами управління компанії визначені Статутом та Положенням про Раду директорів.</p>
Правління	<p>Колегіальний виконавчий орган.</p> <p>Відповідає за організацію ефективного оперативного управління поточною діяльністю Компанії, в тому числі забезпечує реалізацію рішень Ради директорів в межах існуючих компетенцій.</p> <p>Кількісний та персональний склад Правління затверджується Радою директорів за пропозицією Президента. Головою Правління є Президент компанії.</p> <p>Правління в своїй діяльності керується Статутом і Положенням про Правління.</p>
Президент	<p>Одноосібний виконавчий орган компанії, який здійснює оперативне управління поточною діяльністю Компанії.</p> <p>Діяльність Президента спрямована на забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності Компанії, фінансово-економічної стійкості, забезпечення прав акціонерів і соціальних гарантій працівників Компанії.</p> <p>Президент здійснює керівництво діяльністю Товариства відповідно до Статуту та Положення про Президента .</p>

Для ефективного управління фінансовим потенціалом підприємством важливий аналіз внутрішньої системи контролю, використовуючи яку можливо було б контролювати загальний стан підприємства. Система внутрішнього контролю наведена в таб.2.3.2.

Таб.2.3.2.

Підрозділ	Повноваження
Ревізійна комісія	Ревізійна комісія є постійно діючим виборним органом Товариства та утримує під контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства, діяльністю його органів управління та посадових осіб.
Блок внутрішнього контролю та аудиту	Блок внутрішнього контролю та аудиту є самостійним структурним підрозділом прАт «МТС Україна» і складається з Департаменту внутрішнього аудиту, Департаменту контролю, відділу адміністративного контролю та відділу методології та координації. Блок внутрішнього контролю та аудиту очолює Директор з внутрішнього контролю та аудиту, який функціонально підпорядковується Голові Комітету з аудиту Ради директорів прАт «МТС Україна», адміністративно, безпосередньо - Президенту прАт «МТС Україна».
Комітет з аудиту при Раді директорів	Комітет з аудиту є колегіальним дорадчим органом Ради директорів, що здійснює розгляд питань, пов'язаних із забезпеченням контролю ефективності функціонування системи управління ризиками та внутрішнього контролю, достовірності фінансової звітності компаній МТС, розгляд кандидатур і оцінка якості виконання перевірок зовнішніх аудиторів, а також забезпечує підготовку рекомендацій Раді директорів для прийняття рішення з таких питань.
Аудитор	Незалежна оцінка достовірності бухгалтерської (фінансової) звітності Товариства. Для перевірки і підтвердження річної фінансової звітності Товариства Загальні збори акціонерів щорічно затверджує аудитора.

Отже, виходячи з цього, варто зауважити, що з аналізу ефективності управління підприємством, компанія «МТС Україна» має досить розгалужену та структуровану систему управління. Компанія у своїй діяльності використовує принцип «диференціації», що допомагає їй керувати підприємством та керувати ризиками та конкурентною позицією компанії за рахунок використання синергетичного ефекту. Розгалуження за органами управління допомагає вирішувати питання на рівнях їх виникнення, за рахунок чого, компанія спроможна локалізувати проблему.

## **2.4. Математичні методи оцінювання чинників формування ефективної системи фінансовим потенціалом**

Для проведення діагностики фінансового стану підприємства, з метою аналізу ефективності управління фінансовим станом необхідно скласти аналітичний баланс підприємства за формою (Додаток 1).

Фінансовий потенціал промислового підприємства це відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови:

- Наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності і фінансової стійкості;
- Можливості залучення капіталу, в обсязі необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів;
- Рентабельності вкладеного капіталу;
- Наявності ефективної системи управління фінансами, забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану.

Для визначення фінансового потенціалу підприємства, як один із методів дослідження можливо застосувати метод оцінки за допомогою фінансових показників та визначення основних показників фінансової стійкості підприємства «МТС».

Для отримання *кривої фінансового потенціалу* підприємства необхідно дослідити за декілька періодів такі показники підприємства, як:

- Коефіцієнт фінансової незалежності;
- Коефіцієнт поточної ліквідності;
- Коефіцієнт термінової ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- Рентабельність всіх активів;
- Рентабельність власного капіталу;

- Ефективність використання активів в процесі виробництва продукції.

Для розрахунку фінансових показників використовуються формули з таб.2.4.1

Таб.2.4.1

Показник	Формула
<b>Коефіцієнт фінансової незалежності</b>	<i>Власний капітал/загальний баланс</i>
<b>Коефіцієнт поточної ліквідності</b>	<i>Поточні активи/поточні зобов'язання</i>
<b>Коефіцієнт термінової ліквідності</b>	<i>Грошові засоби, розрахунки та інші активи/поточні зобов'язання</i>
<b>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>	<i>Грошові засоби /поточні зобов'язання</i>
<b>Рентабельність всіх активів</b>	<i>Чистий прибуток / Середньорічна сума активів * 100%</i>
<b>Рентабельність власного капіталу</b>	<i>Чистий прибуток / Середньорічна сума власного капіталу * 100%</i>
<b>Ефективність використання активів в процесі виробництва продукції</b>	<i>Чистий дохід / баланс</i>

Оцінка рівня фінансових показників відбувається за критеріями в залежності від показників, які поділяються на рівні, а саме – низький, середній та високий, дані наведені у таб.2.4.2.

Таб.2.4.2.

Показник	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
<b>Коефіцієнт фінансової незалежності</b>	$> 0.5$	$0.3 - 0.5$	$< 0.3$
<b>Коефіцієнт поточної ліквідності</b>	$> 2.0$	$1.0 - 2.0$	$< 1.0$
<b>Коефіцієнт термінової ліквідності</b>	$> 0.8$	$0.4 - 0.8$	$< 0.4$
<b>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>	$> 0.2$	$0.1 - 0.2$	$< 0.1$
<b>Рентабельність всіх активів</b>	$> 10\%$	$5\% - 10\%$	$< 5\%$
<b>Рентабельність власного капіталу</b>	$> 15\%$	$10\% - 15\%$	$< 10\%$
<b>Ефективність використання активів в процесі виробництва продукції</b>	$> 1.6$	$1.0 - 1.6$	$< 1.0$

Результати розрахунків за 2014, 2015 та 2016 років наведені в таб.2.4.3.

Таб.2.4.3.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<b>Коефіцієнт фінансової незалежності</b>	<b>0.581</b>	<b>0.629</b>	<b>0.657</b>
<b>Коефіцієнт поточної ліквідності</b>	<b>1.229</b>	<b>0.637</b>	<b>0.677</b>
<b>Коефіцієнт термінової ліквідності</b>	<b>1.169</b>	<b>0.620</b>	<b>0.670</b>
<b>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>	<b>0.857</b>	<b>0.395</b>	<b>0.270</b>
<b>Рентабельність всіх активів</b>	<b>22.8%</b>	<b>8.46%</b>	<b>15.72%</b>
<b>Рентабельність власного капіталу</b>	<b>59.83%</b>	<b>36.65%</b>	<b>69.01%</b>
<b>Ефективність використання активів в процесі виробництва продукції</b>	<b>0.829</b>	<b>0.749</b>	<b>0.651</b>



На основі проведених обчислень можна сформувати криву фінансових показників підприємства «МТС», де

..... - 2014 рік;

- - - - - 2015 рік;

————— - 2016 рік.

В наведеній таблиці(таб.2.4.4) показники поділяються на рівні, від низького до високого, кожен з яких свідчить про стан підприємства. За допомогою використання кривої фінансових показників підприємства можна знайти слабкі місця та провести більш ґрунтовний аналіз.

Табл. 2.4.4.

Показник	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
<b>Коефіцієнт фінансової незалежності</b>	2014 2015 2016		
<b>Коефіцієнт поточної ліквідності</b>		2014 2015 2016	
<b>Коефіцієнт термінової ліквідності</b>	2014 2015 2016		
<b>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>	2014 2015 2016		
<b>Рентабельність всіх активів</b>	2014 2015 2016	2015	
<b>Рентабельність власного капіталу</b>	2014 2015 2016		
<b>Ефективність використання активів в процесі виробництва продукції</b>			2014 2015 2016

Виходячи з оцінки за рівнем фінансового потенціалу підприємства, можна визначити, що компанія володіє середнім фінансовим потенціалом, оскільки в підприємства є свій власний капітал, достатній для виконання умов абсолютної ліквідності. Для більш точної оцінки інвестиційної привабливості компанії та знаходження методів підвищення її фінансової привабливості необхідно провести ряд комплексних мір з оцінки використовуючи моделі для аналізу банкрутства підприємства.

### ***Математичні моделі для розрахунку фінансової стійкості підприємства.***

Для комплексного аналізу фінансової стійкості підприємства, а також для аналізу інвестиційної привабливості підприємства необхідно оцінити його ймовірність банкрутства та його нинішній стан, для цього можливо використання факторних моделей, зокрема таких:

- Модель Альтмана;
- Модель Лиса;
- Модель Таффлера.

### **Розрахунок ймовірності банкрутства використовуючи модель Альтмана**

Професор Едвард Альтман у своїх роботах пропонує свою, що стала класичною, п'ятифакторну модель прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Формула розрахунку інтегрального показника наступна:

$$Z = 0.717 * X_1 + 0.847 * X_2 + 3.107 * X_3 + 0.420 * X_4 + 0.998 * X_5$$

Опис фінансово-економічних коефіцієнтів п'ятифакторної моделі Альтмана наведені у таб.2.4.5.

Табл.2.4.5.

Показник	Формула
$X_1$	<i>Оборотний капітал/Активи</i>
$X_2$	<i>Нерозподілений прибуток/Активи</i>
$X_3$	<i>Операційний прибуток/Активи</i>
$X_4$	<i>Власний капітал/Зобов'язання</i>
$X_5$	<i>Виручка/Активи</i>

Розраховані показники моделі Альтмана за 2014, 2015 та 2016 роки наведені у таб.2.4.6.

Табл. 2.4.6.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.
$X_1$	-0.128	-0.089	0.135
$X_2$	0.279	0.202	0.086
$X_3$	0.322	-0.044	0.105
$X_4$	4.229	1.386	1.702
$X_5$	1.088	0.840	0.749
$Z_n$	4.00	1.39	1.96

На основі розрахунків моделі Альтмана було побудовано діаграму (рис.2.4.1).

За розрахунками моделі Альтмана було визначено, що за 2015 рік фінансове становище підприємства погіршилось та перейшло з зеленої зони до сірої, що вказує на те, що ймовірність банкрутства підприємства підвищилась, але протягом 2016 року позиції підприємства дещо покращились з 1.39 до 1.96, що в майбутньому наближує компанію до зеленої зони.

Отже, аналізуючи період з 2014 до 2016 року варто відзначити, що за цей проміжок часу загроза банкрутства збільшилась, але спостерігається тенденція для нормалізації становища.

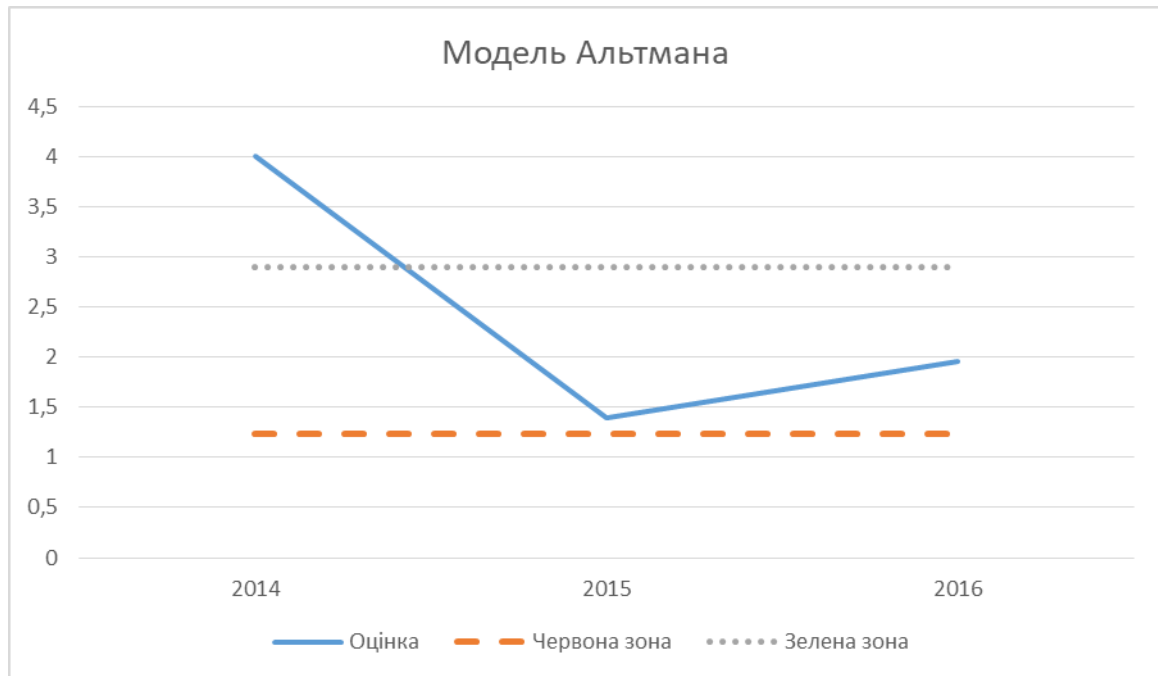


Рис.2.4.1 Діаграма моделі Альтмана

### **Розрахунок ймовірності банкрутства використовуючи модель Лиса**

Модель Лиса – це модель оцінки ймовірності банкрутства, в якій фактори-ознаки враховують такі результати діяльності, як ліквідність, рентабельність і фінансова незалежність організації. Формула розрахунку інтегрального показника наступна:

$$Z = 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4$$

Опис фінансово-економічних коефіцієнтів моделі Лиса наведені у таб.2.4.7.

Таб.2.4.7.

Показник	Формула
$X_1$	<i>Оборотний капітал/Активи</i>
$X_2$	<i>Прибуток від реалізації/Активи</i>
$X_3$	<i>Нерозподілений прибуток/Активи</i>
$X_4$	<i>Власний капітал/Зобов'язання</i>

Розраховані показники моделі Лиса за 2014, 2015 та 2016 роки наведені у таб.2.4.8.

Таб  
л. 2.4.8.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.
$X_1$	-0.128	-0.089	0.135
$X_2$	0.322	-0.044	0.105
$X_3$	0.279	0.202	0.086
$X_4$	4.229	1.386	1.702
$Z_n$	0.042	0.033	0.025

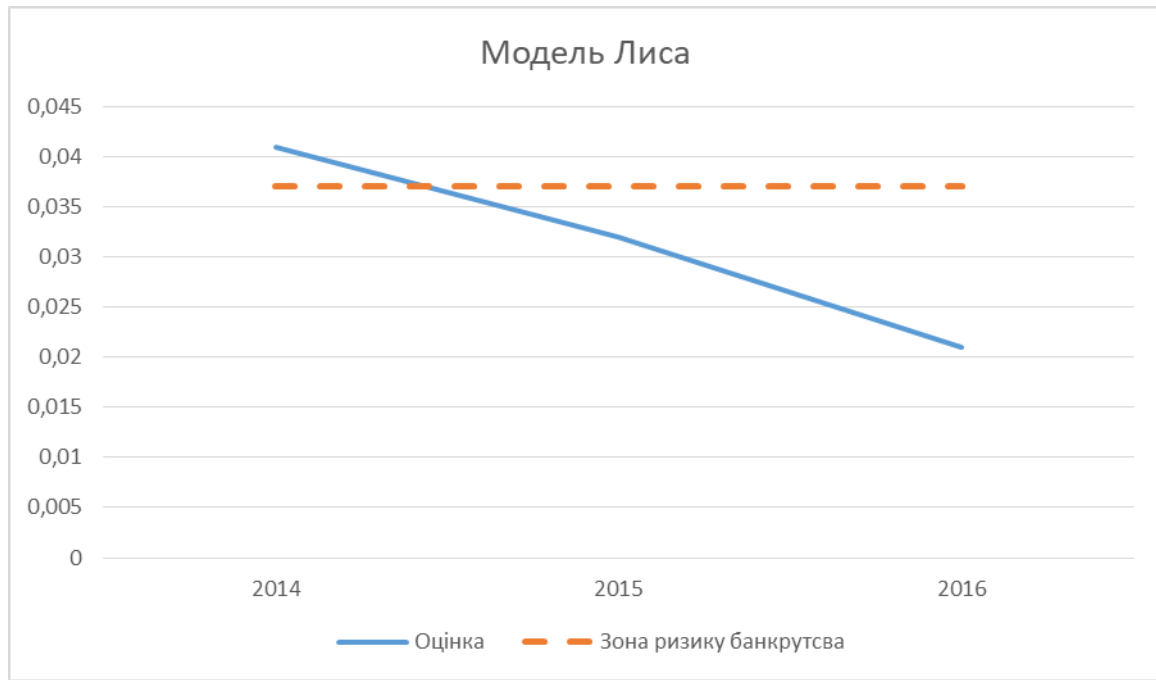


Рис.2.4.2. Діаграма моделі Лиси

Як видно із розрахунків за моделлю Лиса, можна спостерігати, що значно знизилась такі показники, як ліквідність, рентабельність та фінансова незалежність компанії. З графіку видно, що за 2015 рік компанія перейшла до зони ризику банкрутства і за 2016 її становище не покращилось. Основні проблеми компанії за 2015 та 2016 рік пов'язанні з зменшення оборотного капіталу та зменшення прибутку від реалізації.

### **Розрахунок ймовірності банкрутства використовуючи модель Таффлера**

Модель рекомендується для аналізу, в разі якщо потрібно враховувати сучасні тенденції бізнесу і вплив перспективних технологій на структуру фінансових показників

Формула розрахунку інтегрального показника наступна:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$$

Опис фінансово-економічних коефіцієнтів моделі Лиса наведені у таб.2.4.9.

Таб.2.4.9.

Показник	Формула
$X_1$	<i>Операційний прибуток/Короткострокові зобов'язання</i>
$X_2$	<i>Оборотні активи/Сума зобов'язань</i>
$X_3$	<i>Короткострокові зобов'язання/Сума активів</i>
$X_4$	<i>Виторг/ Сума активів</i>

Розраховані показники моделі Лиса за 2014, 2015 та 2016 роки наведені у таб.2.4.10.

Таб.2.4.10.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.
$X_1$	1.595	0.573	0.277
$X_2$	3.557	1.175	2.067
$X_3$	0.184	0.413	0.369
$X_4$	1.088	0.840	0.749
$Z_n$	1.515	0.665	0.602



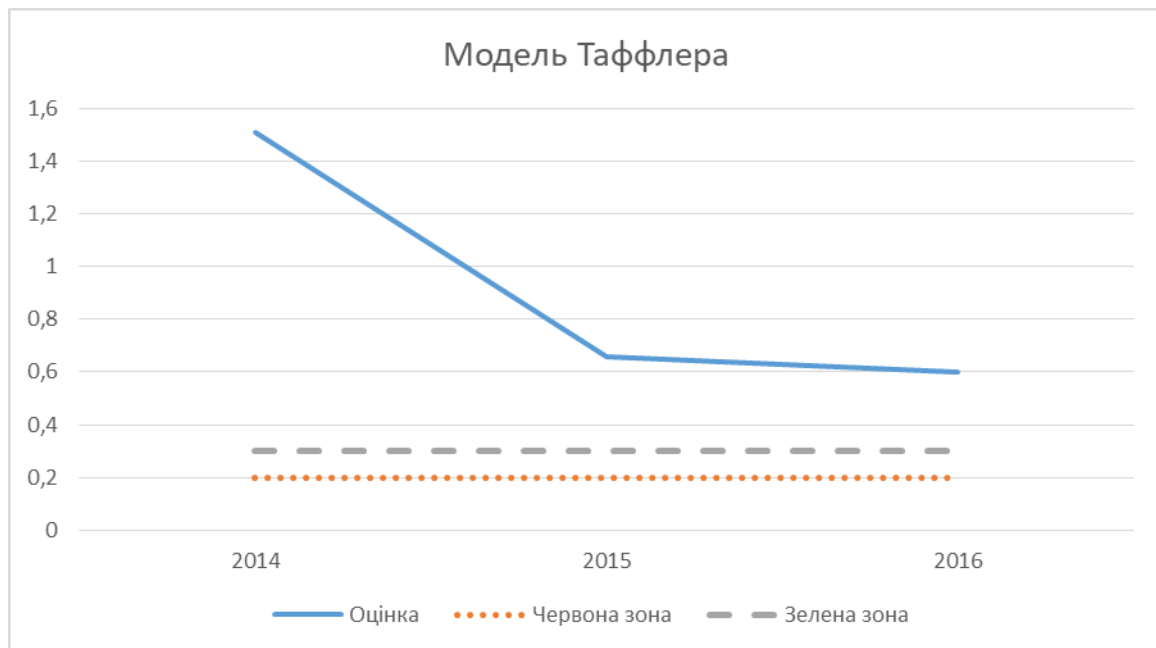


Рис.2.4.3 Діаграма моделі Таффлера

Оцінюючи стан підприємства за моделлю Таффлера, видно, що компанія не має ризиків банкрутства та знаходиться в зеленій зоні, але й також помітно, що з початку 2015 року спостерігаються тенденції, щодо збільшення ймовірності банкрутства. Причиною зменшення фінансової стійкості підприємства пов'язані з значним збільшення зобов'язань.

Таким чином, компанія «МТС» володіє середнім фінансовим потенціалом, оскільки в підприємства є свій власний капітал, достатній для виконання умов абсолютної ліквідності, суттєвою зміною на краще є те, що за рік покращила рентабельність всіх активів до високого рівня фінансового потенціалу, але досить значимим є те, що наразі компанія не може вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Також низький рівень ефективності використання активів в процесі виробництва продукції спонукає на роздуми щодо покращення ситуації в компанії.

### **Висновок по другому розділу**

У другому розділі був проведений детальний аналіз фінансового становища прАт «МТС Україна». Для аналізу були розраховані основні фінансово-економічні показники підприємства, на основі цих даних була побудована крива фінансового потенціалу, за допомогою якої було визначено слабкі сторони компанії та запропоноване рішення для вирішення основних проблем.

Був проведений аналіз ймовірності банкрутства підприємства використовуючи такі моделі як:

- Модель Лиса;
- Модель Альтмана;
- Модель Таффлера.

За висновками цих моделей прАт «МТС Україна» має середній рівень ймовірності банкрутства. На основі цього аналізу було запропоновано створення системи управління основними показниками підприємства, що сприяло б підвищенню рівня інвестиційної привабливості за рахунок вдалого управління фінансовим потенціалом.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «МТС»**

### **3.1. Підходи щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом на підприємстві**

Проаналізувавши результати аналізу управління фінансовим потенціалом підприємства «МТС», можна виділити основні слабкі сторони:

- Компанія не може вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів;
- Низька ефективність використання активів в процесі виробництва продукції.

Проблемою є те, що на початок року компанія на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,629 грн високоліквідних оборотних активів, до кінця року ситуація покращилась лише на 4% до 0.657, хоча й залишилась в межах нормативного значення.

Виходячи з того, що коефіцієнт термінової ліквідності та коефіцієнт поточної ліквідності є величиною пропорційна, тобто на пряму залежить від оборотних активів та зобов'язань. Аналізуючи фінансову документацію підприємства, варто звернути увагу, що до найбільших у грошовому еквіваленті поточних зобов'язань компанії «МТС» є за рахунками з учасниками та за товари, роботи та послуги.

Проводячи аналіз, можна виокремити два шляхи підвищення поточну ліквідність підприємства і фінансовий потенціал загалом:

- Зменшити частку короткострокових зобов'язань у пасивах організації. Це мається на увазі переклад частини короткострокової заборгованості в довгострокову (тобто залучення довгострокових кредитів і позик замість поточних) або реструктурувати заборгованість підприємства;
- Збільшити частку ліквідних (оборотних) активів за рахунок зниження частки необоротних активів;

Оскільки управління фінансовим потенціалом – це комплекс управління різними факторами на підприємстві, то, на мою думку, підходи та шляхи по вдосконаленню управлінням фінансовим потенціалом на підприємстві з метою підвищення інвестиційної привабливості має бути комплексним. Таким чином, для досягнення максимального результату з поліпшення економічного стану підприємства необхідно проводити ряд заходів, які так чи інакше впливають на нього. Виходячи з того, що обидва шляхи підвищення поточної ліквідності є пов'язані між собою тому їх варто об'єднати в одну систему, яка складалась з декількох кроків, залежно від виду господарської діяльності підприємства.

Перший крок цієї системи пов'язаний з зменшенням заборгованості підприємства та її реструктуризація. Реструктуризація підприємства пов'язана з зміною його структурую для подолання різних фінансових та економічних труднощів з метою вдосконалення та адаптації її до різних несприятливих зовнішніх чи внутрішніх проблем. Насамперед це комплекс певних заходів, фінансового, технічного або організаційного характеру, що дозволять підприємству допомогти відновити свою платоспроможність або конкурентоздатність. Важливо розглядати цей крок, як абсолютно звичайний крок, який постійно повторюється. Він має бути зроблений в той момент, коли перед підприємством виникають проблеми з ефективністю його діяльності.

Якщо, проводити реструктуризацію підприємства заздалегідь, то вона може привести до:

- Збільшенню вартості підприємства;
- Збільшенню рівня інвестицій у підприємства;
- Збільшенню економічних показників підприємства;
- Вирішенню зовнішніх та внутрішніх проблем підприємства.

Реструктуризація – це крок, який спонукає на зміну всіх основних структур підприємства та важливих складових, а саме:

- Активів та пасивів;
- Структури власності;
- Інше.

До основних ознак при яких варто використати реструктуризацію можна віднести:

- Стан глибокої кризи на підприємстві;
- Коли стан підприємства є абсолютно задовільним, але існують несприятливі прогнози щодо функціювання підприємства;
- Коли стан підприємств дуже добрий, але можливе його покращення.

До найпопулярніших способів реструктуризації можна віднести розстрочку платежу, заміна одного зобов'язання іншим, пробачення частини боргів. Щодо останнього, то часто така форма взаємозв'язків виникає на умовах коли борг частково пробачається але за певних умов, коли підприємство має їх виконати. Інші підходи реструктуризації зображені на рис.3.1.1.



Рис.3.1.1 Підходи реструктуризації

*Зміна строків платежу по платіжному зобов'язанню.* Цей метод досить поширений при реструктуризації боргових зобов'язань. Ознайомившись з реальним станом справ позичальника, деякі підприємства приймають рішення про відкладення терміну погашення заборгованості, сподіваючись, що, по закінченні певного проміжку часу, фінансове та економічне становище підприємства стабілізується, і воно матиме змогу виконати свої зобов'язання в повному обсязі. Зазвичай, за право виконати свої зобов'язання пізніше встановленого часу, підприємство-боржник змушена додатково платити.

У разі реструктуризації заборгованості зі зміною часу виконання зобов'язань можливі декілька варіантів :

*Відстрочка.*

У разі відстрочення платежів боржникowi надається певний час шляхом подовження терміну виплати суми заборгованості.

*Розстрочка.*

В такому випадку погашення боргу відбувається декількома платіжками, поки вся сума не буде виплачена.

*Комбінація відстрочення та розстрочення.*

Коли використовується комбінації відстрочення та розстрочення платежу проводиться погашення боргів частковими виплатами поки вся сума боргу не буде виплачена в новий термін.

В будь-якому з вище перерахованих видів відстрочки платежу окремо обумовлюється наявність та розмір додаткових платежів.

*Зміна змісту зобов'язань, при якому дія початкового зобов'язання припиняється.*

В такому разі має місце так зване відступне, це означає, що організація-боржник не має можливості виконати свої зобов'язання грошовими коштами, але має в розпорядженні ліквідне майном або товар, за допомогою якого і гасить свої поточні борги перед кредитором.

У випадку коли боржник і кредитор мають інші зобов'язання, в яких вони міняються ролями, і боржник стає кредитором за іншим зобов'язанням і навпаки, то сторони можуть провести залік зустрічних вимог.

В різних ситуаціях рішення виробляється індивідуально і приймається в залежності від строків, складності, витрат, фінансових та юридичних ризиків. Для отримання максимального результату найчастіше необхідно використовувати декілька підходів одночасно. У будь-якому разі реструктуризація зобов'язань - це складний творчий процес, при якому необхідна участь професіоналів.

Реструктуризація – це правильний підхід для підвищення управління фінансовим потенціалом підприємства. Так, наприклад, у 2009 році, материнська компанія «МТС» частково рефінансувала свої зобов'язання у розмірі \$1.3 млрд, які отримала у 2006 році від синдикатів банків. Як і зараз, кошти на її погашення підприємство мало, але компанія вирішила відстро-чити виплати задля збереження залишків коштів на рахунках. На рефінансування підприємство попросило у кредиторів приблизно \$695 млн. на три роки, за умов, що компанія розмістить свої депозити у цих банках.

Наступним кроком цієї системи є збільшення частки ліквідних активів та підвищення ефективності оборотних засобів. Досить велике значення для підвищення ефективності оборотних коштів має зменшення виробничих запасів і раціональне використання матеріальних ресурсів. Із-за різних умов, в компанії можуть утворюватися наднормативні запаси матеріальних цінностей, що можуть призвести до уповільнення оборотності оборотних коштів. Виходячи із цього одним з шляхів підвищення ефективності оборотних коштів є залучення в оборот наднормативних запасів матеріальних цінностей, приведення виробничих запасів у відповідність до встановлених норм.

Оцінка фінансового стану організації буде неповною без аналізу її фінансової стійкості. Завданням аналізу фінансової стійкості є оцінка величини і структури активів і пасивів. Це необхідно, щоб знати, наскільки організація незалежна з фінансової точки зору, росте чи знижується рівень цієї незалежності і чи відповідає стан активів і пасивів організації завданням її фінансово-господарської діяльності. Показники, які характеризують незалежність по кожному елементу активів і по майну в цілому, дають можливість виміряти, чи достатньо стійка аналізована організація у фінансовому відношенні.

Аналіз фінансової стійкості покликаний визначати фінансову незалежність підприємств від позикових джерел і виявляти резерви для поліп-



шення фінансового стану. В якості абсолютних показників фінансової стійкості використовують показники, що характеризують ступінь забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування. Для характеристики джерел формування запасів визначають три основні показники:

- Наявність власних оборотних коштів (ВОК). Цей показник характеризує чистий оборотний капітал. Збільшення цього показника в порівнянні з попереднім періодом свідчить про подальший розвиток діяльності організації.
- Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат (СДЗ) - визначається шляхом збільшення попереднього показника на суму довгострокових пасивів.
- Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат (ОІ) – розраховується шляхом збільшення попереднього показника на суму короткострокових позикових коштів.

Оцінити інший аспект фінансової стійкості можна, виявивши, наскільки підприємство забезпечено джерелами формування запасів. Це допоможуть зробити наступні показники:

- Надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів;
- Надлишок або нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат;
- Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів.

Виявлення надлишків або нестачі джерел коштів для покриття запасів і витрат дозволяє визначити тип фінансової стійкості, що в свою чергу допомагає визначити шляхи підвищення оборотності оборотних активів. Оскільки удосконалення ефективності оборотності активів вимагає індивідуального підходу, то для кожного підприємства знаходяться окремі рішення в залежності від ресурсної бази підприємства та його фінансових, трудових ресурсів.

Отже, для удосконалення фінансового потенціалу підприємства необхідно використовувати комплексний підхід, окрема, якщо існує загроза банкрутства, першочергово необхідно знаходити шляхи для реструктуризації заборгованості підприємства, пришвидшувати оборотність оборотних активів та за можливістю збільшувати частку ліквідних активів.

### **3.2 Пропозиції та їх обґрунтування щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна»**

Наразі, виходячи з того, що не існує жодної комплексної системи оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом, а лише загальні оцінки методів з урахуванням індивідуальних підходів до кожного підприємства в залежності від його виду господарської діяльності. Вважаю, що задля універсалізації підходів з оцінки управління фінансовим потенціалом необхідно комплексно оцінювати основні показники життєдіяльності підприємства та ймовірність його банкрутства за допомогою різних моделей, що дає можливість незалежно, окремо один від одного оцінити стан підприємства. Такі оцінки дають зрозуміти чи є нагальною потребою застосування ряду заходів з удосконалення управління фінансовим потенціалом.

Використовуючи метод кривої фінансового потенціалу, можливо визначити основні показники підприємства, а саме:

- Коефіцієнт фінансової незалежності;
- Коефіцієнт поточної ліквідності;
- Коефіцієнт термінової ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- Рентабельність всіх активів;
- Рентабельність власного капіталу;
- Ефективність використання активів в процесі виробництва продукції.

Перевагою цього методу в тому, що кожен із коефіцієнтів має свої нормовані показники, завдяки чому стає можливо визначити де саме є відхилення від норми, так більш ретельно проаналізувати та знайти проблему на підприємстві.

У разі, коли деякі з коефіцієнтів знаходяться нижче середнього показника необхідно проведення аналіз з використанням експертної оцінки, як

один із альтернативних варіантів оцінки стану підприємства можливе використання моделей різних науковців. Наприклад:

- Модель Альтмана;
- Модель Лиса;
- Модель Таффлера.

Вибір такого підходу, на мою думку, є вдалим, оскільки кожна з цих моделей оцінює підприємство за різними показниками і відповідно оцінка є незалежною.

У випадку, коли аналіз підприємства свідчить про збільшення шансу банкрутства підприємства необхідно проводити ряд заходів щодо покращення та удосконалення управління фінансовим потенціалом. Оскільки в такому разі виникає загроза банкрутства підприємства, то це свідчить про те, що підприємство не може в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання. Один із способів подолання цієї проблеми є реструктуризація заборгованості підприємства, а одним із шляхів - подовження терміну для погашення заборгованості та розстрочка. Варто зазначити, що цей напрям є найпоширенішим та альтернативним.

Після реструктуризації заборгованостей підприємства у разі коли компанія ризикувала опинитися банкрутом, одним з головних завдань підприємства стає збільшення оборотності та збільшенню оборотних активів підприємства, як за рахунок зменшення кількості необоротних активів підприємства. За різними оцінками експертів такі заходи можуть підвищити оборотність, кількість оборотних активів, ліквідність та доходи компанії в середньому до 27%.

Звернувши увагу на баланс підприємства прАт «МТС», можна помітити досить велику кількість необоротних активів, які за 2015 в порівнянні з 2014 роком збільшились, що стало однією з декількох причин яка сприяла збільшенню ймовірності банкрутства підприємства. Також, завдяки використанню кривої фінансового потенціалу стало зрозуміло, що з 2015 по

2016 рік на погіршення стану підприємства вливала й поточна ліквідність підприємства, а саме заборгованість перед акціонерами компанії.

Таким чином, вдосконалена система управління фінансовим потенціалом на підприємстві має декілька етапів:

- Аналіз управління фінансовим потенціалом та його стану рис.3.2.1
- Система впровадження заходів з метою покращення управління фінансовим потенціалом рис.3.2.2.

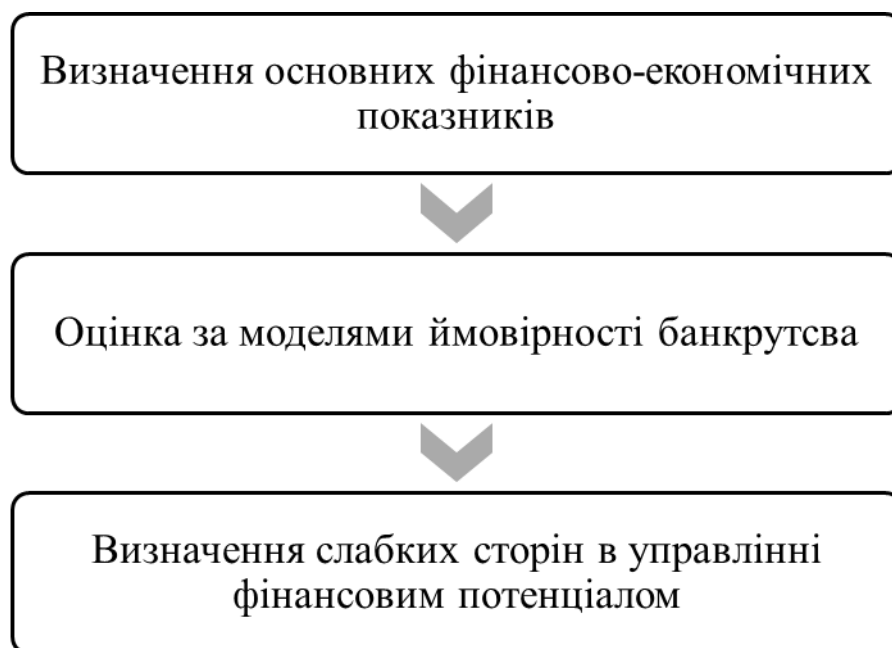


Рис.3.2.1. Система аналізу управління фінансовим потенціалом.

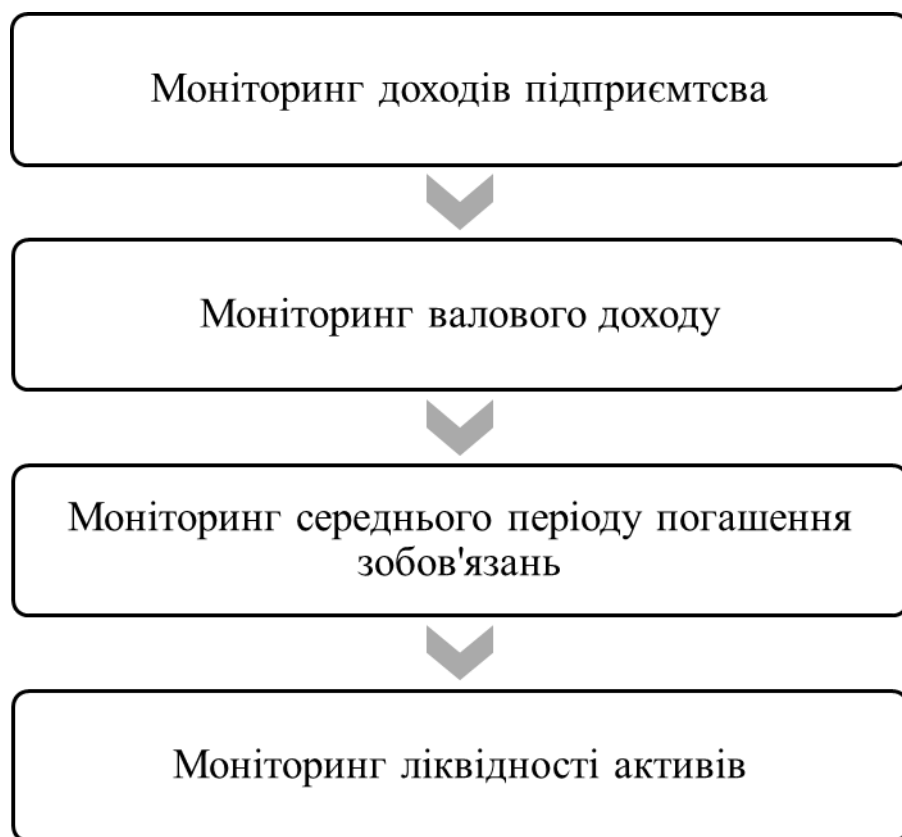


Рис.3.2.1. Система заходів для покращення управління фінансовим потенціалом.

Як видно із рис.3.2.1 основними заходами для покращення управління фінансовим потенціалом є моніторинг, тобто контроль ключових фінансових показників підприємства. Моніторинг поточних фінансових показників підприємства проводиться для того, щоб була можливість максимально ефективно провести діагностику стану підприємства. Саме для цього вибір фінансових показників, які будуть використані для контролю фінансового стану підприємства мають повинні ґрунтуватись на тому, що ці показники мають бути максимально інформативними. Але в той самий час кількість таких показників не повинна бути занадто великою тому для ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства необхідно обрати ключові фінансові показники, які б могли контролювати різні ситу-

ації. Для більшої результативності найкращим рішенням могла стати загальна автоматизована система, яка могла контролювати всі показники та зміну певних фінансових коефіцієнтів на певному проміжку часу, але навіть у такому випадку доволі складно прийняти одне адекватне рішення, тому з метою полегшення управління фінансовим потенціалом запропоновано використання саме цих ключових показників, які зображені на рис.3.2.1.

При дійсному стані речей ці показники для максимальної результативності повинні демонструвати поточний стан на підприємстві та його динаміку. На основі цих показників повинен будуватись певний прогноз щодо стану підприємства і в майбутньому він має бути оцінений, як «справджений» або «не справджений» і вже виходячи з цього проводити аналіз. Зрозуміло, що розраховувати рентабельність активів щомісяця і робити оцінку на основі цього не є доречним, оскільки цей показник формується протягом року и саме тому оцінювати його та розраховувати його краще один раз на рік. А такі показники, як ліквідність можливо розраховувати щомісяця.

Найперше та найголовніше для кращого управління фінансовим потенціалом необхідно чітко вибрати ті показники для моніторингу, які найкраще можуть описати стан речей на підприємстві та описують оперативні характеристики бізнесу. Також на вибрані показники моніторингу керівництво підприємства має мати можливість впливати на основі рішень, які будуть прийняті. Загалом моніторинг стану фінансових показників підприємства створює умови за яких можливо б було заздалегідь розпізнати кризу на підприємстві.

До системи заходів щодо покращення управління фінансовим потенціалом увійшла низка фінансово важливих показників підприємства. Першим з них є *моніторинг доходів підприємства*, тенденція того як змінюється виручка на підприємстві є показником достатку підприємства.

Виручка частіше всього демонструє порівняння між плановими обсягами продажів та фактичними, іноді, коли виручка залежить від сезонності вона може порівнюватись з даними за минулий період. Індикатором зменшення прибутку підприємства та втрати ліквідності – це негативний тренд доходів. У разі коли фактичний дохід менший з плановий, то це означає, що підприємство не може виконувати свої зобов'язання, що може стати причиною втрати платоспроможності.

До основних причин зниження доходів підприємства, можна віднести:

- Неефективність підходів щодо продажів;
- Низька якість товарів;
- Не відповідність між вартістю товару і товаром;
- Неефективна маркетингова стратегія;
- Жорстка конкуренція.

Якщо на підприємстві спостерігається зменшення доходів, то керівництво компанії має негайно прореагувати на це, не очікуючи кінця року коли підбиваються підсумки. Використання нової маркетингової стратегії сприяло би поліпшенню стану підприємства і при цьому варто не забувати, що в сучасних умовах ринкова середа є досить динамічною і тому завжди необхідно тримати руку на пульсі подій, тому, як те, що було вчора актуальним, може бути сьогодні неефективним.

В будь-якому випадку, як би це не було очевидно, необхідно збільшувати обсяги продажів. Зробити це можливо за рахунок реорганізації системи продаж, системи лояльності для клієнтів, використовувати більше рекламних засобів та інше.

Другим показником для моніторингу є *валовий дохід* підприємства, цей показник був обраний саме тому, що він досить гарно описує динаміку бізнесу, а саме собівартість реалізованих товарів або послуг. Для того щоб краще розуміти де саме можуть виникнути проблеми, варто оцінювати не лише загальний стан підприємства а й всі продукти створені компанією.



Це дасть можливість зрозуміти, яка послуг або товар приносить найбільше для підприємства. Якщо цей показник зменшується то це може означати, що причиною цього може бути збільшення витрат або зменшення виробництва. Підвищення цін на електроенергію, погана політика закупок – є основними причинами зростаючих витрат.

Для зниження собівартості продукції необхідно проаналізувати кожен вид продукції та визначити, що саме могло стати причиною підвищення вартості реалізації. Знайти шляхи для їх зменшення.

Для того, щоб знайти ці проблеми вчасно, керівництво має постійно проводити моніторинг цього показника та будувати прогнози і вже потім оцінювати їх справдження. Без заздалегідь проведеного контролю показника неможливо своєчасно провести зміни, які б негативно не вплинули на підприємство.

Третім показником моніторингу є середній період погашення зобов'язань, для цього показника достатньо проводити оцінку один раз на квартал. Цей показник є інформативним, так як показує наскільки швидко дебіторська заборгованість може стати готівкою. Якщо цей показник достатньо високий, то це вказує на те, що на підприємстві існують проблеми з дебіторами. До причин, чому цей показник є високим – погане управління дебіторською заборгованістю, погані або повільні продажі, які призводять до високого кредитного ризику.

Першим кроком на шляху покращення дебіторської заборгованості може стати перегляд та зміна політики продаж, використовувати знижки як фактор, що може допомогти швидко зменшити дебіторську заборгованість. Крім цього, можливо провести такі заходи:

- Провести аналіз отримання платежів;
- Контроль отримання платежів;
- Списати частку боргів, як збиток періоду.

Ліквідність - це останній базовий показник який доповнює попередній показник. Зменшення ліквідності підприємства - попередній симптом банкрутства. Зменшення ліквідності банки можуть розцінювати як зменшення надійності клієнта і в такому випадку банки можуть кредитувати більше. До звичайних засобів по поліпшенню ліквідності підприємства можна віднести:

- Продаж зайвих запасів, обладнання та активів;
- Зміна строків та умов кредитів;
- Зміна кредиторської заборгованості за рахунок політики.

Виходячи із всього вище перераховано потрібно робити висновки, що в процесі управління оборотними засобів керівництво підприємства повинно приймати компромісні рішення між ефективним управління запасами та дебіторської заборгованості, а з іншої сторони - ліквідність підприємства. Якщо підвищувати показники оборотності активів то неминуче показники ліквідності погіршуються, тому менеджменту підприємства необхідно знайти певний компроміс для того, щоб підприємство запрацювало краще.

У такому випадку є декілька підходів управління бізнесом:

- Агресивний, який допускає високу ступінь ризику;
- Консервативний, за якого ризик максимально мінімізується.

В першому випадку керівництво підприємства буде намагатись підвищувати оборотність активів майже незважаючи на ліквідність. В іншому випадку навпаки, менеджмент направлений на збільшення ліквідність. Ці два підходи мають свої певні недоліки, наприклад при консервативному менеджменті основна загроза становить банківські кредити, а при агресивному – поступки перед постачальниками та клієнтами.

Проаналізувавши управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна», можна визначити, що у підприємства наявні проблеми з короткостроковими зобов'язаннями та низькою ефективністю використання ак-

тивів в процесі виробництва. Для вирішення цих проблем можна запропонувати комплекс заходів щодо поліпшення управління фінансовим потенціалом підприємства. Це є введення моніторингу середнього періоду погашення заборгованостей, контроль ліквідності та оборотності. Результатними цих перевірок можуть стати кроки з поліпшення стану підприємства. Першим та важливим кроком може стати реструктуризація поточних зобов'язань шляхом залучення додаткових, кредитних коштів та перенесення короткострокові зобов'язання до довгострокових.

Оскільки материнська компанія «МТС» має такий досвід, оскільки в 2009 році проводила подібні дії, то погашення короткострокових зобов'язань принаймні на 200 млн. грн. допомогло збільшити поточну ліквідність на 75%, при тому, що поточні зобов'язання зменшились лише на 25%.

На жаль, в сучасних умовах в Україні серед українських компаній, банків та організацій досить важко швидко знайти кредитора, якого можливо було б зацікавити, тому альтернативним варіантом є іноземні компанії та інвестори. Хоча враховуючи те, що телекомунікації займають одну з провідних ролей в нашому житті, шанси зацікавити українських кредиторів також є.

Якщо перший варіант щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом в сучасних українських реаліях є досить важким, то шлях підвищення ліквідності підприємства за рахунок збільшення оборотності оборотних активів та зменшенні необоротних активів є досить вдалим. Так, при зменшенні необоротних активів та збільшенню оборотних активів на 20%, поточна ліквідність збільшується на 35% як і ефективність використання активів в процесі виробництва продукції.

Крім того, підвищити ліквідність (платоспроможність) «МТС» можна через прискорення оборотності активів. Оборотність активів багато в чому залежить від виробничого циклу. Скорочення циклу дозволяє менш ліквід-

них активів (запасів) швидше перетворюватися в високоліквідні активи (дебіторську заборгованість, грошові кошти). Це підвищує здатність організації розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Підвищити оборотність дозволяє не тільки прискорення самого виробничого процесу (або процесу виконання робіт і надання послуг), а й посилення платіжної дисципліни покупців - зниження періоду стягнення дебіторської заборгованості.

Вартісне вираження статті активу балансу приймає участь також і в розрахунку коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, які були розраховані для компанії в динаміці для перевірки платоспроможності на більш короткий період. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує достатність ліквідних активів - короткострокової дебіторської заборгованості, фінансових вкладень і грошових коштів - в порівнянні з короткостроковими зобов'язаннями. Тобто, якщо коефіцієнт поточної ліквідності розраховувався з використанням всіх оборотних активів, то тут з них виключаються найменш ліквідні - запаси. На відміну від коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірює достатність найбільш ліквідних активів - короткострокових фінансових вкладень і грошових коштів.

Значення показників швидкої та абсолютної ліквідності аналізованої компанії сигналізують про ризик втрати платоспроможності вже в короткостроковому періоді. Необхідною умовою для нормального ведення поточних розрахунків з постачальниками та підрядниками, персоналом, бюджетом слід назвати наявність достатнього залишку грошових коштів.

Отже, стосовно удосконалення управління фінансовим потенціалом можна зробити такі висновки, для покращення показників необхідно::

- Зменшити поточну кредиторську заборгованість організації, в тому числі за рахунок зміни джерел фінансування на користь довгострокових запозичень.
- Знизити частку менш ліквідних активів, перенести їх в більш ліквідні та збільшити оборотність оборотних активів.

Таким чином, запропоновані пропозиції щодо систематизованого аналізу підприємства та послідовні підходи для покращення управління фінансовим потенціалом є досить вдалимими, адже враховують різні показники і дають змогу детально проаналізувати стан підприємства з подальшою можливістю впровадження нових рішень стратегічних на підприємстві. Даний підхід дає більш об'єктивне зображення того, що саме необхідно зроби задля підвищення ліквідності підприємства та в разі потреби максимально вдалої реструктуризації. Ці дії можуть стати результатом впровадження системи контролю фінансових показників підприємства з метою підвищення ефективності управління фінансовими потенціалом підприємства.

### **3.3 Прогнозування змін в управлінні фінансового потенціалу після запровадження запропонованих засобів**

У попередньому розділі були запропоновані нові підходи, які б допомогли підвищити рівень управління фінансовим потенціалом підприємства. Такими підходами є запровадження системи моніторингу поточних фінансових коефіцієнтів, результатом впровадження – реструктуризація боргу та збільшення оборотності.

Завдяки використанню системного підходу по покращенню фінансового потенціалу, підприємство може збільшити оборотний капітал на 21% за рахунок зменшення необоротних активів, прибуток від реалізації на 17% завдяки збільшенню оборотності на підприємстві та реструктуризації, за умови, що відбудеться погашення короткострокових зобов'язань принаймні на 200 млн. грн., що є менше 25% за показниками 2016 року.

Спрогнозувати та оцінити зміни в управлінні фінансовим потенціалом можливо лише у разі повторної оцінки підприємства, але вже з новими, прогнозованими, даними. Так, застосувавши криву фінансового потенціалу, ми отримаємо нові, прогнозовані коефіцієнти та криву, данні приведені в таб.3.3.1.

Таб.3.3.1.

Показник	За 2016 рік	Прогнозовані
Коефіцієнт фінансової незалежності	0.657	0.657
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.677	2.15
Коефіцієнт термінової ліквідності	0.670	1.82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.270	0.5
Рентабельність всіх активів	15.72%	18.4%
Рентабельність власного капіталу	69.01%	80.74%
Ефективність використання активів в процесі виробництва продукції	0.651	1.014

На основі отриманих даних побудуємо криву фінансового потенціалу з урахуванням минулих років таб.3.3.2, де

- ..... - 2014 рік;
- . . . . . - 2015 рік;
- - 2016 рік.
- . — . — - прогнозовані данні.

Таб.3.3.2

Показник	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Коефіцієнт фінансової незалежності	2014 2015 2016 Прогноз		
Коефіцієнт поточної ліквідності	Прогноз	2014	2015 2016
Коефіцієнт термінової ліквідності	2014 Прогноз	2015 2016	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2014 2015 2016 Прогноз		
Рентабельність всіх активів	2014 2016 Прогноз	2015	
Рентабельність власного капіталу	2014 2015 2016 Прогноз		
Ефективність використання активів в процесі виробництва продукції		Прогноз	2014 2015 2016



Виходячи з розрахованих нових коефіцієнтів та відображені їх за допомогою кривих ФПП, можна стверджувати, що аналіз і рішення для вирішення цієї проблеми було вдалим. За умов зменшення поточних зобов'язань та перенесення їх у довгострокові, можна оптимізувати та підвищити ефективність управління фінансовим потенціалом.

Для більш ґрунтовного аналізу змін, які можна спрогнозувати доцільно провести аналіз ймовірності банкрутства за новими, прогнозованими показниками та порівняти їх з минулими. Використовуючи цю перевірку можна перевірити доцільність застосування запропонованих підходів.

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства після впровадження запропонованих методів на основі моделі Альтмана таб.3.3.3:

Таб.3.3.3

Показник	2016 р.	Прогноз
$X_1$	0.135	0.163
$X_2$	0.086	0.078
$X_3$	0.105	0.123
$X_4$	1.702	3.123
$X_5$	0.749	0.876
$Z_n$	1.96	2.75

Результати отримані за прогнозами та за минулі роки, використовуючи модель Альтмана продемонстровані на рис.3.3.1.

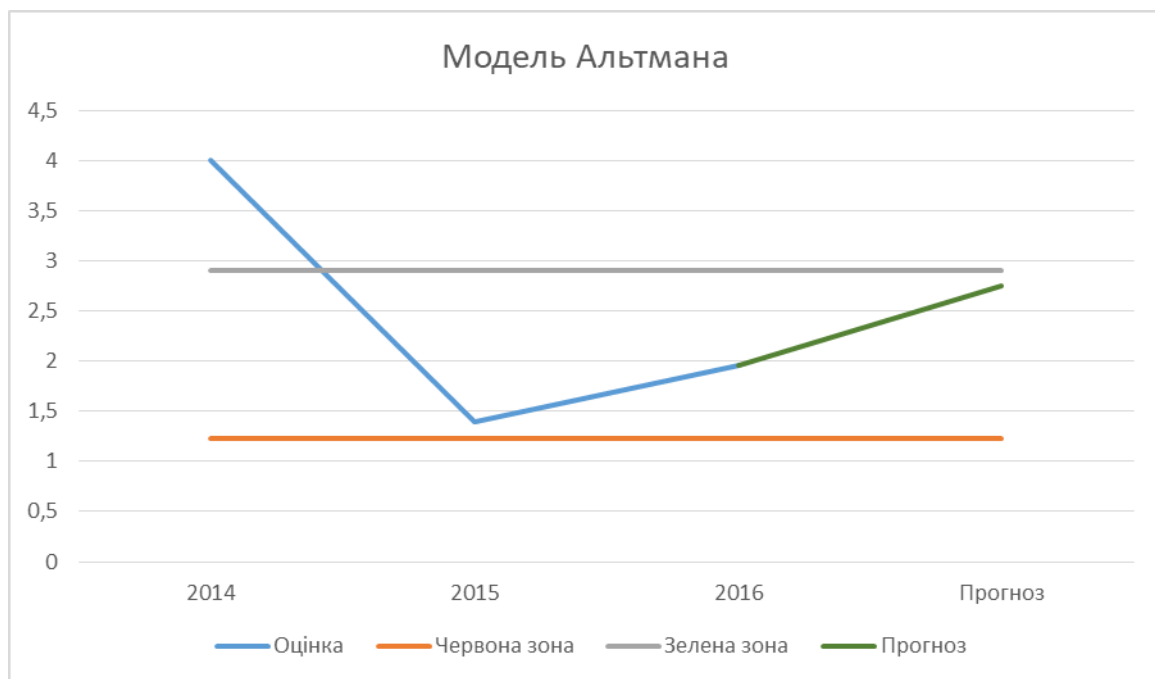


Рис.3.3.1 Діаграма моделі Альтмана з прогнозованими показниками

За новими показниками моделі Альтмана, прогнозований стан підприємства наблизився до зеленої зони.

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства після впровадження запропонованих методів на основі моделі Лиса таб.3.3.4.

Таб.3.3.4

Показник	2016 р.	Прогноз
$X_1$	0.135	0.163
$X_2$	0.105	0.123
$X_3$	0.086	0.078
$X_4$	1.702	3.123
$Z_n$	0.025	0.0292

Результати отримані за прогнозами та за минулі роки, використовуючи модель Лиса продемонстровані на рис.3.3.2.

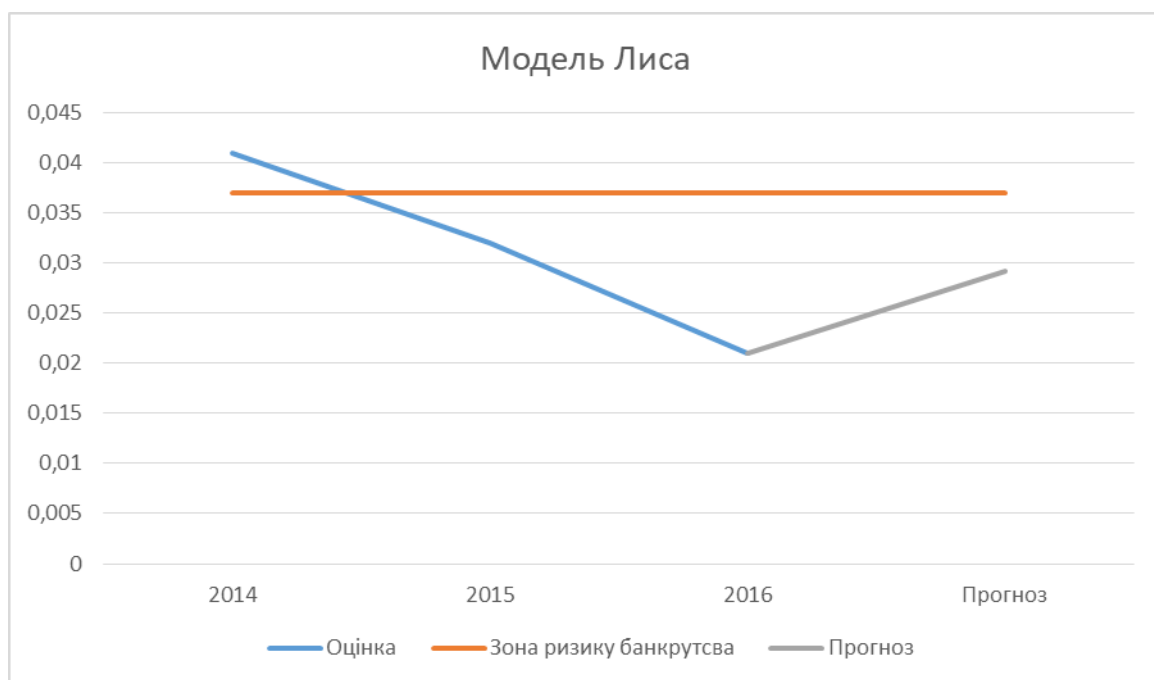


Рис.3.3.2 Діаграма моделі Лиса з прогнозованими показниками

За розрахункам по моделі Лиса показники покращились, але все одно перебувають в зоні ризику банкрутства. У цьому випадку перейти червону лінію компанія може шлях збільшення довгострокових зобов'язань та зменшення короткострокових.

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства після впровадження запропонованих методів на основі моделі Таффлера таб.3.3.5.

Таб.3.3.5.

Показник	2016 рік	Прогноз
$X_1$	0.277	0.509
$X_2$	2.067	2.793
$X_3$	0.369	0.234
$X_4$	0.749	0.876
$Z_n$	0.602	0.945

Результати отримані за прогнозами та за минулі роки, використовуючи модель Лиса продемонстровані на рис.3.3.3.

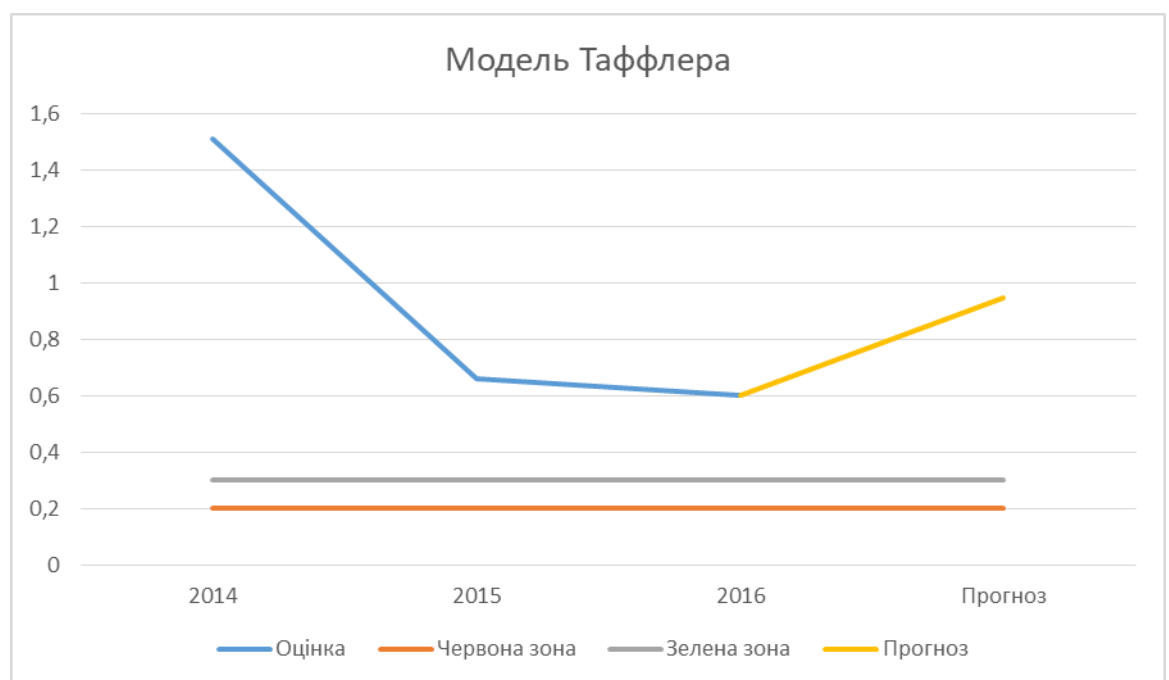


Рис.3.3.3. Діаграма моделі Таффлера з прогнозованими показниками

За моделлю Таффлера ситуація компанії після впровадження запропонованих підходів залишалась позитивною, та навіть покращила свої позиції.

Отже, проаналізувавши всі підходи стає зрозуміло, що зменшення впровадження системи моніторингу дасть можливість покращити не тільки управління фінансовим потенціалом підприємства, а також і його фінансове становище загалом, що є досить хорошим показником ефективності запропонованої системи. Загалом, завдяки системі моніторингу основних фінансових показників підприємства вдалось визначити основні проблеми підприємства та знайти гарні рішення. Таким чином, можна зробити висновок, що зниження короткострокових зобов'язань навіть на 20% та збільшення оборотності і ліквідності досить позитивно впливають на динаміку розвитку підприємства. З цього можна зробити висновок, що запропоновані методи та підходи є досить результативними та використання комплексного підходу для оцінки та вирішення проблем досить ефективно впливають на ефективність управління фінансовим потенціалом підприємства.

### **Висновок по третьому розділу**

У третьому розділі було розглянуто та проаналізовано підходи щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємства та їх вплив на інвестиційну привабливість. Було визначено, що для універсальзації підходів з оцінки управління фінансовим потенціалом необхідно провести комплексну оцінку основних показників життєдіяльності підприємства та ймовірність банкрутства за різними моделями. Розроблена система заходів для покращення управління фінансовим потенціалом, що включає в себе:

- Моніторинг доходів підприємства;
- Маніторинг валового доходу;
- Моніторинг середнього періоду погашення зобов'язань;
- Моніторинг ліквідності активів.

Виходячи з цього, було проаналізовано та розраховано основні фінансово-економічні показники за новими, прогнозованими, даними та розраховано ймовірність банкрутства підприємства після запровадження запропонованих заходів. Результатом застосування запропонованих засобів в управлінні фінансовим потенціалом стало значене покращення всіх основних показників життєдіяльності підприємства.

## ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

У цій роботі були описані та обґрунтовано теоретичні та практичні рекомендації щодо управління фінансовим потенціалом прАт «МТС Україна» з метою покращення його інвестиційної діяльності. У ході дослідження було виконано такі завдання:

- Обґрунтовано напрямки удосконалення управління фінансовим потенціалом;
- Аналіз фінансово-економічного становища прАт «МТС Україна»;
- Аналіз системи управління прАт «МТС Україна»;
- Здійснення прогнозування зміни економічної ефективності діяльності прАт «МТС Україна» в умовах реалізації запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: системний підхід, метод наукової абстракції – для уточнення сутності управління фінансового потенціалу; метод порівняння – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці; графічний – для обробки рядів динаміки; аналіз та синтез – для визначення методів управління фінансовим потенціалом.

На основі теоретичних оцінок була визначена сутність управління фінансовим потенціалом на підприємстві, були розглянуті комплекс заходів які були затверджені. За рахунок цього була розроблений новий підхід в управлінні фінансовим потенціалом за допомогою системи контролю основних показників підприємства, як:

- Моніторинг доходів підприємства;
- Моніторинг ліквідності;
- Моніторинг оновлення ресурсів;
- Середній показник виконання зобов'язань.

У першому розділі були описані теоретико-методичні основи щодо сутності управління фінансовим потенціалом. Проаналізовані існуючі методи управління ним. Було визначено, що для підвищення результативності управління фінансовим потенціалом підприємства необхідно провести комплексний аналіз по всім визначним коефіцієнтам для підприємства.

Було проаналізовано які підходи необхідно застосувати для оцінки показників управління фінансовим потенціалом підприємства, серед яких були:

- Комплексний підхід
- Ресурсний підхід
- Ресурсно -управлінський підхід.

Також були описані та проаналізовані методичні підходи до побудови багатофакторних моделей прогнозування банкрутства, що дають зрозуміти та зробити висновки про фінансове положення підприємства.

У другому розділі був проведений детальний аналіз фінансового становища прАт «МТС Україна». Для аналізу були розраховані основні фінансово-економічні показники підприємства, на основі цих даних була побудована крива фінансового потенціалу, за допомогою якої було визначено слабкі сторони компанії та запропоноване рішення для вирішення основних проблем.

Був проведений аналіз ймовірності банкрутства підприємства використовуючи такі моделі як:

- Модель Лиса;
- Модель Альтмана;
- Модель Таффлера.

За висновками цих моделей прАт «МТС Україна» має середній рівень ймовірності банкрутства. На основі цього аналізу було запропоновано створення системи управління основними показниками підприємства, що



сприяло б підвищенню рівня інвестиційної привабливості за рахунок вдалого управління фінансовим потенціалом.

У третьому розділі було розглянуто та проаналізовано підходи щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємства та їх вплив на інвестиційну привабливість. Було визначено, що для універсалізації підходів з оцінки управління фінансовим потенціалом необхідно провести комплексну оцінку основних показників життєдіяльності підприємства та ймовірність банкрутства за різними моделями.

Загалом, було визначено, що запропоновані заходи в управлінні фінансовим потенціалом підприємства за новими оцінками досить суттєво впливають на фінансово-економічний стан підприємства. Так, за отриманими результатами вплив запропонованих сильно позначився на стійкості підприємства перед ймовірністю банкрутства. З цього можна зробити висновок, що управління фінансовим потенціалом – це вкрай важлива частина процесів на виробництві і підходити описані та обґрунтовані в цій роботі є результативними і за допомогою їх можна значно покращити як фінансовий потенціал підприємства так і його інвестиційну привабливість.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність: організація, управління, прогнозування: Підручник. - Донецьк: Альфа-прес, 2004. - 343 с.
2. Голомовзий В. М., Панкова Л. А., Григор'єв О. Ю. та ін. Митне регулювання: Навч. посібник. – Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 240с.
3. Георгіаді Н. Г., Князь С. В. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посібник. – Л.: Львівська політехніка, 2004. – 196с.
4. Дегтяренко В. Н., Зімін В. В., Костенко А. Й. Організація перев-зок вантажів. - М .: «Видавництво Пріор», 1997.
5. Єлагін В. Т. Зовнішньоторговельні операції товарами підприємства: Конспект лекцій. - К .: НАУ, 1998. - 134 с
6. Котлер Ф. Основи маркетингу / Пер. з англ. Заг. Ред. Е.М. Пенькова. - М .: Прогрес, 1990 - 582 с.
7. Зовнішньоторговельні операції / Упорядник І. С.Грінько. - Суми: Фірма «Реал», 1994. - 464 с.
8. Дегтяренко В. Н., Зімін В. В., Костенко А. Й. Організація перевезень вантажів. - М .: «Видавництво Пріор», 1997.
9. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Учеб. Допомога. - Донецьк, 2001. - 154 с.
10. Попов С. Г. Зовнішньоекономічна діяльність фірми. - М .: Ось-89, 1997. - 175 с.
11. Поручник А.М. Інтеграція України в світове господарство. - К., 1994.
12. Прокушев Е. Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. Інкотермс 2000: Учеб. Допомога. - М .: Дашков і Ко, 2003. - 305 с.
13. Кандиба А. Н. Зовнішньоекономічна діяльність: організація, економіка, інформація та маркетинг. - К .: Урожай, 1994. - 191 с.

- 14.Карпенко О. В. Облік та аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посіб .. - К .: Навчально-методичний центр «Укоопосвіта», 1999. - 288с.
- 15.Кириченко О.А. Реформи і зовнішня торгівля // Політика і час. - 1997. - № 3.- 32 с.
- 16.Ананич І.В. Банкрутство підприємств і антикризовий менеджмент в сучасних російських умовах // Збірник «Стратегія і тактика антикризового та корпоративного управління: Матеріали II регіональної науково-практичної конференції. РГЕУ (РИНХ), Ростов / Д, 2011 року, з. 119-121.
- 17.Антикризове управління: Підручник / Під ред.Е.М. Короткова. - М .: ИНФРА-М, 2012.
- 18.Балабанов І.Т. Фінансовий аналіз і планування господарюючого суб'єкта. - 2-е вид., Доп. - М .: Фінанси і статистика, 2000. - 208с .: іл;
- 19.Балдін К.В., Белугина В.В., Галдіцкая С.Н., Передеряев І.І.Банкрутство підприємства: аналіз, облік і прогнозування. М., «Дашков і К», 2007, 376 с.
- 20.Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посібник. - К .:; Інститут туризму, 2003. - 160с.
- 21.Науменко В. П., Пашко П. В., Руссков В. А. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. - К .: Знання, 2004. - 404с.
- 22.Панченко Є.М. Міжнародний менеджмент: Навч. Посіб. - К., 1996. - 288 с.
- 23.Решетов В. О. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч.-метод. Посібник. - Кіровоград: ІМЕКС-ЛТД, 2002. - 36с.
- 24.Руденко Л. В. Розрахункові та кредитні операції у зовнішньоекономічній діяльності підприємства: Підручник. - К .: Лібра, 2002. - 304с.
- 25.Рут Франклін Р., Філіпенко Антон. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ.-К., 1998. - 495 с.

- 26.Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посібник. - До.: Інститут туризму, 2003. - 160с.
- 27.Науменко В. П., Пашко П. В., Руссков В. А. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. - До.: Знання, 2004. - 404с.
- 28.Панченко Є.М. Міжнародний менеджмент: Навч. Посіб. - К., 1996. - 288 с.
- 29.Решетов В. О. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч.-метод. Посібник. - Кіровоград: ІМЕКС-ЛТД, 2002. - 36с.
- 30.Руденко Л. В. Розрахункові та кредитні операції у зовнішньоекономічній діяльності підприємства: Підручник. - До.: Лібра, 2002. - 304с.
- 31.Рут Франклін Р., Філіпенко Антон. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ.-К., 1998. - 495 с.
- 32.Ушакова Н.Г., Козуб В.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. Посібник. - Х.: Видавець Шуст А. І., 2001. - 232с.
- 33.Методичні положення щодо ОЦІНКИ фінансового стану підприємств і встановлення незадовільною структури балансу, утвердження Розпорядження Федерального управління від 12.08.94г. №31-Р
- 34.Абрютина М.С., Грачов А.В. Аналіз Фінансової економічної діяльності підприємства: Навчально-практичний посібник, - 2-е изд., Испр. - М .: Видавництво «Справа і Сервіс», 2000. - 256с .;
- 35.Аїстова М.Д. Реструктуризація підприємств. - М .: Паблішер, 2002 - 287 с.
- 36.Бердникова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник. - М .: ИНФРА - М, 2010. - 215с. - (Серія «Вища освіта»).
- 37.Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний курс. - К .: Ніка-Центр, 1999 - 204с.

- 38.Большаков А.С. Менеджмент: Учеб. допомога. - СПб .: Пітер, 2010. - 160 с.
- 39.Булгадаева С.А., Чонаева Г.В. Формування механізму антикризового регулювання в російській економіці. // «Економічний аналіз: теорія і практика», 2011, №6, с. 28-33; №8, с. 50 - 54.
- 40.Турбан Г. В. Зовнішньоекономічна діяльність: Учеб. Допомога. - Мінськ: Вища., 1997. - 207 с.
- 41.Федорова Е. А., Савенков В. А., Білоцерківський В. І. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві: Учеб. Допомога. - Тула: Б. і., 1997. - 494 с.
- 42.Басовский Л.С. Менеджмент: Учеб. допомога. - М .: ИНФРА - М, 2010. - 216 с.
- 43.Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний курс. - К .: Ніка-Центр, 1999 - 204с.
- 44.Большаков А.С. Менеджмент: Учеб. допомога. - СПб .: Пітер, 2010. - 160 с.
- 45.Булгадаева С.А., Чонаева Г.В. Формування механізму антикризового регулювання в російській економіці. // «Економічний аналіз: теорія і практика», 2011, №6, с. 28-33; №8, с. 50 - 54.
- 46.Папі Г. Інститут неспроможності: Загальні проблеми і особливості правового регулювання / Г. Папі. - М .: БЕК, 2011 року.
- 47.Попов С.А. Стратегічне управління. - М .: ИНФРА, 2000 - 304 с.
- 48.Попондопуло В.Ф. Конкурсне право. Правове регулювання неспроможності / В.Ф. Попондопуло. - М .: МАУП, 2001..
- 49.Прікана Л.В. Економічний аналіз підприємства: Підручник для вузів. - М .: ЮНИТИ - ДАНА, 2010. - 360с .;
- 50.Єфремов В.С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування. - М .: Финпресс, 1998 - 163 с.

51. Журавська Є. Сонін К. Економіка і політика російських банкрутств // «Питання економіки», 2012 №4, с.118-135.
52. Журавська Е.П., Бродський Б.Є. Антикризове управління. - М., Омега-Л, 2012 306 с.
53. Менеджмент: Підручник для вузів / Під ред. М.М. Максимцова, А.В. Ігнатъевой. - М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 2011. -343 с.
54. Основи менеджменту: Учеб. Для вузів / Під ред. Д.Д. Вачугова. - М.: Вища. Школа, 2011. - 367 с.
55. Павлова О.П. Організаційно-правовий механізм регулювання інституту неспроможності та банкрутства як фактор економічного зростання // «Проблеми прогнозування», 2010, №1, с.135-144
56. Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економіка. - К.: КДЕУ, 1996. - 113 с.
57. Макєєва Е.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Курс лекцій. - Одеса: Астропринт, 2001. - 194 с.
58. Маринич М.А. Введення в зовнішню торгівлю. - Мінськ, 2000. - 456 с.
59. Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економіка. - До.: КДЕУ, 1996. - 113 с.
60. Макєєва Е.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Курс лекцій. - Одеса: Астропринт, 2001. - 194 с.
61. Маринич М.А. Введення в зовнішню торгівлю. - Мінськ, 2000. - 456 с.
62. Сірка А. Як делать бізнес з американцями и канадцами. - К., 1994. - 649 с.
63. Стровский Л.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Учеб. Для вузів. - 2-е изд., Перераб. І доп. - М., 1999. - 512 с.
64. Терещенко С. С. Основи митного законодавства України. Питання Теорії та практики зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посібник. - К.: ЗАТ «Август», 2001. - 421с.

65. Теорія і практика антикризового управління / Под ред. С.Г. Беляєва і В.І. Кошкіна. - М.: ЮНИТИ, 1996 - 469 с.
66. Черкасов В.Є. Фінансовий менеджмент. Навчально-методичний посібник. - Твер, 1999..
67. Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С. Методика фінансового аналізу. - М.: ИНФРА - М, 2000. - 208с.
68. Економічний аналіз: Підручник для вузів / під ред. Л.Т. Гіляровський. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2010. - 527с.
69. Кузьмін О. Є., Загородній А. Г., Гладунській В. Н. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч.-метод. посіб. - Л.: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2003. - 123с.
70. Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність: організація, управління, прогнозування: Підручник. - Донецьк: Альфа-прес, 2004. - 343 с.
71. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 384 с.
72. Кареліна С.А. Правове регулювання неспроможності / С.А. Кареліна. - М.: Волтерс Клувер, 2006.-360с.
73. Ковальов В.В. Фінансовий аналіз. - М.: Фінанси і статистика, 2000. - 365 с.
74. Ковальов В.В. Фінансовий аналіз: Управління капіталом. Вибір інвестицій. Аналіз звітності. - 2-е изд., Перераб. і доп. - М.: Фінанси і статистика, 2000. - 512с.: іл.;
75. Кондраков Н.П. Еккаунтинг для менеджерів. Бухгалтерський облік і фінансово-економічний аналіз. Навчальний посібник. - М.: Справа, 1998. - 280с.
76. Кукіна І.Г. Облік і аналіз банкрутства. - 2-е изд., Испр. / І.Г. Кукіна. - М.: Фінанси і статистика, 2010 року.

- 77.Герчикова І. Н. Маркетинг і міжнародний комерційне справа.- М .: Зовнішторгвидав, 1990.- 263 с.
- 78.Смітєнка Б. М., Поспєлов В. К., Супруновіч Б. П. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: Підручник. - М .: Academia, 2004. - 303 с.
- 79.
- 80.Грачов Ю. М. Зовнішньоекономічна діяльність. Організація і техніка зовнішньоторговельних операцій: Навчальний практ. допомога. - М .: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-Синтез », 2000. - 544 с.
- 81.Грачов Ю. Н., Плотніков Ю. М. Практика зовнішньоекономічної діяльності: Рекомендації вітчизняним підприємцям. - М .: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-Синтез », 1994. - 232 с.
- 82.Дворніков М. Є. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. Посібник. - Вінниця: ВДТУ, 2001. - 155с.